

**FACTORES ASOCIADOS CON LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO  
DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR LOS ADMINISTRADORES DE LOS  
PUNTOS DE VENTA DE LA EMPRESA INCOLMOTOS YAMAHA S. A.**

**ALEJANDRA OCAMPO CAÑAS**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN**

**2016**

**FACTORES ASOCIADOS CON LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO  
DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR LOS ADMINISTRADORES DE LOS  
PUNTOS DE VENTA DE LA EMPRESA INCOLMOTOS YAMAHA S. A.**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Desarrollo Humano Organizacional**

**ALEJANDRA OCAMPO CAÑAS<sup>1</sup>**

Asesora temática: Blanca Yenny Hernández Sánchez, M. Sc.

Asesor metodológico: Jonny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2016**

---

<sup>1</sup> aleja\_ocampo@hotmail.com

Nota de aceptación:

---

Jurado 1: \_\_\_\_\_

Jurado 2: \_\_\_\_\_

Jurado 3: \_\_\_\_\_

Medellín: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

Quiero dedicar este proyecto de investigación y la culminación de mi Maestría en Desarrollo Humano Organizacional a Dios, a los seres de luz y a las personas que me acompañaron durante este proceso formativo.

A Dios, por la oportunidad de regalarme salud, bienestar, empleo y la vida maravillosa que tengo. A mi ángel de la guarda y a los demás seres de luz que intervinieron en este proceso, gracias por su guía y compañía.

A mis padres Gustavo y Marleny, gracias infinitas por su apoyo emocional y económico en mi proceso formativo.

A mis amigos, compañeros de estudio y profesores, gracias por los consejos, la asesoría y el acompañamiento durante este proceso de aprendizaje.

## Contenido

1. Resumen	7
2. Justificación	8
3. Planteamiento del problema	11
4. Objetivos	16
4.1 General	16
4.2 Específicos	17
5. Referente conceptual	18
5.1 Antecedentes de investigación	18
5.2 Antecedentes teóricos	23
5.2.1 Selección de personal	26
5.2.2 Teorías de la decisión	33
5.2.3 La toma de decisiones en el contexto organizacional	38
5.2.4 La toma de decisiones en los procesos de selección de personal	44
6. Diseño metodológico	47
6.1 Tipo de estudio	47
6.2 Fuentes de información	48
6.3 Instrumento	49
7. Análisis y discusión de resultados	52
8. Conclusiones	66
9. Sugerencias y recomendaciones	70
Referencias	72

## **Lista de gráficas**

<b>Gráfica 1.</b> Nivel educativo de los administradores de puntos de venta	53
<b>Gráfica 2.</b> Estilo de liderazgo	54
<b>Gráfica 3.</b> Conocimientos administrativos	55
<b>Gráfica 4.</b> Factores de mayor importancia para ocupar un cargo según los administradores	59
<b>Gráfica 5.</b> Factores facilitadores	60
<b>Gráfica 6.</b> Factores obstaculizadores	61

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Categorías de rastreo utilizadas en la elaboración del instrumento de indagación	50
<b>Tabla 2.</b> Caracterización de prácticas de selección de personal de los administradores de puntos de venta	56

## **Lista de anexos**

<b>Anexo 1.</b> Plantilla de cuestionario	84
---	----

## **1. Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo identificar los factores que toman en consideración los administradores de los puntos de venta para la toma de decisiones en los procesos de selección de personal de la empresa Incolmotos Yamaha S. A. El proyecto se ejecutó en tres fases; la primera de ellas fue la de diagnóstico y la conceptualización de las categorías teóricas, seguida por la de trabajo de campo, observación y diseño técnico de los protocolos del cuestionario y, por, ultimo la de análisis e interpretación de los datos. La investigación llevó al final a concluir que la empresa Incolmotos Yamaha, si bien se ha ocupado de estructurar sus procesos de selección de personal para llegar a una adecuada toma de decisiones en los mismos, requiere reforzar la manera en que se están ejecutando al involucrar personal más capacitado o capacitar aquel con el que ya cuenta, mediante el establecimiento de protocolos más elaborados que sirvan de guía para los implicados en el proceso de selección de personal y el mejoramiento de la calidad de la comunicación que se da en el proceso de selección, toda vez que se encontraron diversas falencias en dicha área, lo que afecta de manera directa la certidumbre respecto al candidato que se elija, producto de una toma de decisiones poco rigurosa.

**Palabras clave:** selección de personal, toma de decisiones, gestión humana, administradores.

## **2. Justificación**

En la actualidad la organización se ve como un sistema vivo, dinámico, productivo y abierto, con un recurso en común: las personas. Como lo describen Gunnar y Sandberg (1993), se trata de “gente que interactúa y crea un sistema complejo y difícil de predecir, que no puede ser descrito de la misma forma que las máquinas o sistemas mecánicos programables mediante rutinas y controles” (p. 5).

En lugar de ello, los sistemas vitales y dinámicos están basados en planes estratégicos y proyectos claros por realizar en los que se enfatiza la importancia de las buenas relaciones con iguales y superiores y una atmósfera de trabajo agradable como requisitos para un alto rendimiento y el logro de las metas.

González (2007) afirma que el talento humano se constituye como un factor clave para la competitividad de una organización; no obstante, señala la necesidad de identificar el talento, impulsar su creatividad y desarrollar su potencial. De acuerdo con lo anterior, el gran reto de las áreas de gestión humana es y será contribuir a que la empresa alcance resultados que beneficien a la totalidad de sus integrantes. Así, la forma de lograrlo será con personas talentosas, que hacen la diferencia, con aquellos que son, por diversas razones, especiales en el mercado laboral.



A partir del proceso de selección de personal se presenta el primer momento clave para el desarrollo de las personas en las empresas. Un proceso de selección acertado no solo asegura el éxito en los diferentes procesos de gestión humana y, por ende, de la compañía, sino que, además, permite una aplicación responsable de las prácticas que involucran a las personas en dichos procesos. Es así como se vuelve importante apostarle a un modelo en el que el factor humano participe de manera transversal en el proceso de selección de personal, al considerarlo un agente impulsor y de toma de decisiones más satisfactoria para el candidato y para la organización.

Tomar una decisión que satisfaga las necesidades del candidato y de la organización se convierte cada vez más en un reto por superar. Ha sido de interés particular estudiar los fenómenos que ocurren al interior de los mencionados procesos, en especial lo que ocurre cuando en el proceso intervienen otras personas y áreas diferentes de la compañía, que toman decisiones frente a los candidatos. Por ejemplo, los factores que intervienen cuando se da un concepto de selección acerca de un candidato en relación con una posición en X o Y, desde fuera del departamento de gestión humana.

Para abordar dicho fenómeno se propuso realizar una investigación de tipo cualitativo con los administradores de los puntos de venta de la empresa Incolmotos Yamaha, que permitiese comprender la forma en que tal grupo de líderes interviene

en los procesos de selección, su autonomía en la toma de decisiones conducentes a ocupar las vacantes de las sedes y cómo la decisión respectiva incide en el rendimiento y la productividad de la compañía, con el fin de lograr una reflexión que aporte a un proceso de selección de personal más sólido y ecuánime en los puntos de venta de la organización analizada.

El interés del presente estudio radica en que contribuye a enriquecer la proyección profesional, y a crear herramientas para realizar un trabajo en el área de gestión humana con mirada más asertiva y responsable. De igual manera, brinda la oportunidad de desarrollar otras competencias para la autora, en especial en el área de investigación, de tal modo que se permita una mayor comprensión del fenómeno de la toma de decisiones en el proceso de selección de personal.

### 3. Planteamiento del problema

Reconocer y administrar el talento humano es una de las características fundamentales del quehacer organizacional y uno de los retos clave de los encargados de gestionar dicho el talento y, por ende, de la toma de decisiones en las organizaciones. Así como la cultura de la empresa debe estar alineada con las estrategias del negocio que ha de formar parte de la propuesta de valor de la institución y que es un diferenciador de competitividad frente a la competencia, las prácticas concretas que derivan de dicha cultura y que afectan a las personas deben ser precisas, específicas y concretas. Para que se logre alcanzar el objetivo trazado en la organización es necesario diseñar e implementar una cultura que promueva la mentalidad y la responsabilidad de dueños, que asegure una verdadera relación de tipo gana-gana entre la gente talentosa y la empresa en la que los proyectos del negocio y los individuales de vida sean sinérgicos y compatibles.

No obstante, la naturaleza humana puede ser impredecible, lo que hace que subprocesos como el de la selección de personal cobren un lugar importante en el desarrollo de las personas y sean un foco de atención en las organizaciones; sin embargo, deben considerarse límites éticos de sus prácticas. Al respecto, Hernández Sánchez (2009) aborda las prácticas de selección como dispositivos de

poder, que se constituyen en “instrumentos de dominación socialmente aceptados, con los cuales se incurre en abusos sobre los candidatos participantes” (p. 137).

Alrededor de la gestión humana han surgido diferentes cuestionamientos en torno a la incógnita de cómo atraer el mejor talento a la organización. En el desarrollo de dichas indagaciones surgen diferentes definiciones respecto al proceso de selección; en particular, para Mora *et al.* (1995) “el proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto” (p. 74). La experiencia ha demostrado que en dicha secuencia de pasos, que involucran tanto a las personas evaluadas como a las que lideran los procesos, aparecen diversos factores de diferente índole que influyen en la toma de decisiones.

Así mismo, resulta ser que, según Flórez (2015, p. 26),

el *know-how* técnico o experticia es fácil de identificar con herramientas, mientras que las características personales que están al otro lado del espectro, requieren, además de un proceso de selección eficaz, un análisis que involucre factores que influyen en la toma de decisiones de las personas que lideran estos procesos (Flórez, 2015, p. 26).

En consecuencia, la selección se ejecuta a través del análisis de la información sobre el candidato y a partir de la aplicación de diferentes metodologías que faciliten identificar la idoneidad del mismo; en muchos casos este análisis puede ser multidimensional.

Pensar en el proceso de selección como uno de toma de decisiones es una tarea fundamental para lo que se desea plantear en el presente estudio, toda vez que la toma de decisiones es un elemento central en los negocios y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización, en este caso la empresa Incolmotos Yamaha S. A. Respecto al proceso de toma de decisiones, al mismo lo entiende Simon (1974) como “los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema (p. 5).

Al tener en cuenta la situación planteada, es importante entender un poco más sobre la empresa objeto del presente estudio, Incolmotos Yamaha S. A. Es una empresa dedicada al ensamble y la distribución de motocicletas, con presencia en el mercado colombiano por más de 40 años. La mayoría de su personal se concentra en su sede central en Girardota, Antioquia, en la que se encuentran la planta de producción y las oficinas administrativas y desde la que se direccionan los procesos para toda la compañía, en especial para los puntos de venta, que están distribuidos en seis ciudades de Colombia: Bogotá, Pereira, Bucaramanga, Cali, Montería y Medellín. La función central de tales puntos consiste en la comercialización de motocicletas, el servicio técnico y el posicionamiento de la marca en las ciudades. Son liderados por administradores, que son empleados de la compañía responsables del manejo administrativo, comercial y del recurso humano de las sedes.

Los mencionados empleados tiene autonomía en la gestión que se realiza en los puntos de venta bajo su administración, y si bien tienen un direccionamiento de la oficina principal, el hecho de estar ubicados en otras sedes o ciudades ocasiona que se enfrenten a tomar decisiones de manera independiente sobre lo que consideren más conveniente en su operación diaria. El proceso de selección que se da en dichos puntos de venta no es ajeno a dicha realidad y existen una política y un procedimiento establecidos para toda la compañía, pero la decisión sobre un candidato X o Y en tales puntos de venta recae en forma directa sobre los administradores.

A pesar que tienen un direccionamiento de la oficina principal, son quienes conocen con detalle el día a día de su negocio y cuáles son los candidatos que podrían tener un mayor ajuste a los perfiles en las diferentes vacantes y, sobre todo, cuáles de ellos encajarían mejor en el respectivo equipo de trabajo.

Por otra parte, aunque la tecnología facilita los procesos, el contacto personal del administrador con los candidatos permite disponer de elementos valiosos que pueden influir en la toma de decisiones al momento de seleccionar la persona idónea para ocupar la vacante.

Esta es la situación que da origen a lo que se plantea investigar en el presente estudio: saber de qué manera los administradores toman decisiones frente a las

vacantes que tienen en los puntos de venta y cómo las mismas inciden en la rotación de personal, el desarrollo de las personas y la productividad del negocio. Así, la pregunta a la que aquí se pretende responder es: ¿Cuáles son los factores que toman en consideración los administradores de los puntos de venta para la toma de decisiones en los procesos de selección de personal de la empresa Incolmotos Yamaha S.A?

## **4. Objetivos**

### **4.1. General**

Identificar los factores que toman en consideración los administradores de los puntos de venta para la toma de decisiones en los procesos de selección de personal de la empresa Incolmotos Yamaha S. A.

### **4.2. Específicos**

- Analizar el perfil actual que tienen los administradores de los puntos de venta, con base en su cargo actual, su liderazgo, sus conocimientos administrativos y sus conocimientos del negocio y del entorno.
- Caracterizar las prácticas que llevan a cabo los administradores en el proceso de selección de personal en los puntos de venta.
- Describir los factores personales y organizacionales que intervienen en los procesos decisorios que toman en consideración los administradores en el proceso de selección de personal.
- Definir factores facilitadores y obstaculizadores percibidos por los administradores en la selección de personal en los puntos de venta.



- Formular algunas recomendaciones para la toma de decisiones en el proceso de selección de personal sugeridos por los administradores de los puntos de venta.

## **5. Referente conceptual**

### **5.1 Antecedentes de investigación**

El propósito de este apartado es dar cuenta del estado actual de las tendencias investigativas sobre la toma de decisiones en los procesos de selección de personal. Para tal fin se exponen los estudios realizados hasta el momento en dicha cuestión al tener en cuenta las siguientes dimensiones: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información y principales resultados o hallazgos.

Para comenzar, en lo referente al objetivo general o propósito de las investigaciones, se puede dar cuenta de una tendencia a evaluar, diseñar y elaborar modelos de selección de personal al tomar en consideración categorías como lo son la inteligencia emocional como factor determinante (Otálora Fajardo, 2013), de la promoción de habilidades gerenciales (Zapata Cantor, 2014) y competencias para enfrentar los estados de incertidumbre en quienes se ven enfrentados a la decisión sobre la elección del candidato (Oviedo Ariza, 2009).

Por otro lado, y en continuidad con los objetivos tendientes a la evaluación, otros, como Zuluaga Vallejo (2014), buscan la evaluación pero en términos de los factores que inciden en una mala elección de los candidatos. Así mismo, Barth Lalinde y Montoya Piedrahíta (2010) relacionan el proceso de selección y la constitución de equipos de alto rendimiento. Otros autores, como Orozco Mateus (2014) y Sánchez

Herrera, Montoya R. y Montoya R. (2011) proponen mejoras para el proceso de selección; no obstante, dichas mejoras contemplan aspectos generales del proceso que si bien aportan elementos valiosos, no se constituyen en una contribución novedosa y diferenciadora.

Cuyanguillo Pillajo (2013), por su lado, relaciona la productividad con los procesos de selección de personal, mientras que Ruano Gómez (2014), Ortega Moreno y Morales Vinuesa (2008), Castillo Pérez (2013) y Rodríguez (2014) plantean procesos de mejora internos, todos ellos con objetivos muy centrados en los procesos de empresas particulares, pero que poco aportan a la generalidad de las organizaciones, al quedarse un poco cortos por sus condiciones específicas.

Por último, en relación con los propósitos, Murillo Monares (2014) es el único que analiza las emociones que experimentan los candidatos en el proceso de selección pero deja de un lado dicho aspecto respecto a los evaluadores.

Si bien los trabajos revisados presentan análisis de diversa índole, la mayoría comparte una preocupación por mejorar los factores que inciden en los errores que tienen origen en el proceso de selección de personal. Cabe resaltar que algunos de los documentos analizados contemplan aspectos interesantes para la presente investigación, a saber: la inteligencia emocional, la incertidumbre y las emociones que viven los evaluados en el proceso.

En cuanto a los referentes conceptuales vinculados con el proceso de selección de personal, Zapata Cantor (2014) señala la innovación como un factor determinante para mejorar el proceso de toma de decisiones, mientras que Oviedo Ariza (2009)

vincula factores orientados hacia el uso de técnicas tradicionales como son los tests. Además, Otálora Fajardo (2013) refuerza la toma de decisiones con base en el desarrollo de la inteligencia emocional y Castro Rozo (2013) considera que es la inteligencia de negocios lo que contribuye a mejorar dicho proceso. En cuanto a la activación de emociones y el uso efectivo del lenguaje no verbal, Murillo Monares (2014) resalta la importancia de dominar dichas habilidades para mejorar la efectividad en los procesos de toma de decisiones.

Otros autores, como Daza (2011), Orozco Mateus (2014) y Zuluaga Vallejo (2014), vinculan la decisión con el uso efectivo de pruebas psicotécnicas como el elemento más importante para tener en cuenta en los planes de mejoramiento continuo. Por último, Acosta Acevedo (2014) se centra en los procesos de selección para los cargos críticos y Sánchez Herrera, Montoya R. y Montoya R. (2011) en los de mejoramiento continuo y planeación estratégica, así como Rodríguez Rodríguez (2014) en el reclutamiento y la inducción y también en la lógica de mejora.

Cuyanguillo Pillajo (2013), además, relaciona la productividad con los procesos de selección de personal, toda vez que puede incidir, de modo tanto directo como indirecto, en una mayor productividad producto del desempeño del candidato idóneo.

En cuanto al del tipo de estudio y tipo de diseño de las investigaciones, hay una evidente tendencia hacia los enfoques cuantitativos, con excepción de Barth Lalinde y Montoya Piedrahíta (2010) y Castillo-Pérez (2013), aunque el último establece un tipo de estudio correlacional, que suele ser de tipo cuantitativo. En su mayoría, los

estudios presentados en cuyas investigaciones se acudió a enfoques cualitativos hacen una apuesta por describir en detalle situaciones, eventos, personas y comportamientos en sus diseños metodológicos.

Los enfoques más comunes en la literatura revisada son el descriptivo (Rafoso Pomar y Santana Arroyo, 2012; Orozco Mateus, 2014 y Rodríguez Rodríguez, 2014), estudios en los que se buscó describir las problemáticas encontradas con respecto a la selección de personal en empresas, y el analítico (Murillo Monares, 2014; Zuluaga Vallejo, 2014; Castro Roza, 2013; Daza, 2011; Acosta Acevedo, 2014 y Sánchez Herrera, Montoya R. y Montoya R., 2011), en los que se da cuenta de las razones por las cuales los procesos de selección de personal no son los suficientemente efectivos y los múltiples problemas que ello genera.

En relación con los sujetos participantes se encuentra que algunas de las investigaciones se han desarrollado con personal de alta gerencia (Barth Lalinde y Montoya Piedrahíta, 2010), incluso algunos con cobertura internacional (Rodríguez Rodríguez, 2014). Sin embargo, la mayoría de estudios no discriminan el perfil del cargo y a los individuos involucrados los denominan de manera genérica como “candidatos”.

A pesar de lo anterior, la mayoría de investigaciones usaron como muestra al personal operativo, al de turno o a colaboradores, personas que por lo general tienen estudios mínimos (Orozco Mateus, 2014; Murillo Monares, 2014; Zuluaga Vallejo, 2014; Castro Roza, 2013; Daza, 2011; Acosta Acevedo, 2014; Sánchez Herrera, Montoya R. y Montoya R., 2013 y Cuyanguillo Pillajo, 2013). Ruano Gómez

(2014) presenta la única investigación entre las consultadas cuyos sujetos participantes no fueron personas sino empresas.

En relación con las técnicas de recolección de información, las más utilizadas fueron la aplicación de cuestionarios (Ortega Moreno y Morales Vinueza, 2008; Ruano Gómez, 2014 y Castillo-Pérez, 2013) y la aplicación de entrevistas (Barth Lalinde y Montoya Piedrahíta, 2010 y Orozco Mateus, 2010). Sin embargo, a pesar de no denominarse de la misma manera, se hicieron varios estudios a través de la combinación de las anteriores con técnicas documentales y teóricas (Daza, 2011; Orozco Mateus, 2014; Sánchez, 2014; Murillo Monares, 2014; Zuluaga Vallejo, 2014; Ruano Gómez, 2014 y Ortega Moreno y Morales Vinueza, 2008). Lo último es interesante toda vez que la combinación de cuestionarios, entrevistas y revisión documental permite un cruce de información que les da integración teórica y empírica a los estudios que se tuvieron en cuenta.

Por último, en lo referente a los resultados hallados, la falta de rigurosidad en los protocolos de selección de personal que las empresas evidencian en sus procesos fueron los motivos más representativos que las investigaciones de corte descriptivo y analítico hallaron respecto a fallas en el proceso de selección de personal y la toma de decisiones inherente al mismo (Rafoso Pomar y Santana Arroyo, 2012; Orozco Mateus, 2014; Rodríguez Rodríguez, 2014; Murillo Monares, 2014; Zuluaga Vallejo, 2014; Castro Roza, 2013; Daza, 2011; Acosta Acevedo, 2014 y Sánchez Herrera, Montoya R. y Montoya R., 2011).

Un hallazgo importante, que es quizá el que más le aporta al propósito de la presente investigación, es el que señala que los errores en los procesos de selección de personal están íntimamente ligados con la baja competencia de la inteligencia emocional en los directivos que se encargan de tomar la decisión final (Otálora Fajardo, 2013); por otro lado, Oviedo Ariza (2009) da cuenta de que todo evaluador debe ser capaz de desarrollar su inteligencia emocional para saber tomar decisiones bajo el estado de incertidumbre y señala que la búsqueda de seguridad del evaluador traiciona muchas veces la posibilidad de elegir el mejor perfil, pues, como señalan Muñoz Martínez y Rodríguez Muñoz (2005), así como “el éxito académico se ve favorecido por el coeficiente intelectual, la toma de decisiones depende en gran medida del coeficiente emocional” (p. 21).

## **5.2 Antecedentes teóricos de la Gestión Humana**

Las transformaciones que viven las organizaciones han hecho que adopten procesos más flexibles, dinámicos y estratégicos que perduren en el tiempo al concebir al ser humano como su principal clave de éxito. Desde la segunda revolución industrial se hace necesaria la creación de departamentos en la gestión del capital humano, que de a poco han adquirido mayor importancia en las decisiones de peso de las organizaciones como respuesta a los continuos cambios de la industrialización y su efecto en la sociedad.

Uno de estos cambios, según el taylorismo, buscaba elaborar un sistema científico del trabajo que pretendía aumentar la productividad mediante la división sistemática de tareas y el cronometraje de cada una de ellas en forma específica más un sistema de motivación de pago de primas al rendimiento. Respecto a esto, Guillén (1996) afirma que “el taylorismo asume que el empleado responde únicamente a los estímulos salariales y que no tiene interés alguno en participar ni contribuir a la vida de la empresa” (p. 116).

En su obsesión por el trabajo productivo, el taylorismo redujo el costo de mano de obra pero encontró un rechazo del proletariado porque requería trabajar más por menos dinero. Sin embargo, del enfoque mencionado no tuvo éxito antes de la Segunda Guerra Mundial en países como Inglaterra y España; en cambio, en otros, como Estados Unidos, Francia, Japón, Brasil y Alemania, se aplicó con éxito. España e Inglaterra acogieron las ideas de la escuela humana en su lugar (Guillén, 1996).

En el siglo XX surgió otro esquema para la transformación industrial y reducción de costos que, a diferencia del taylorismo, no afecta la mano de obra sino, que a través de una estrategia de expansión de mercado, aumenta el volumen de unidades de producción con lo que se reduce su costo de ejecución. Este esquema, llamado fordismo, se refiere a un modo de producción en serie con uso de nuevas tecnologías y, por ende, menos tiempo de producción. “Estos modelos de producción en serie con constantes cambios resultó difuso y reduccionista con



respecto a las competencias laborales, lo que se convirtió en un problema multidimensional sobre todo a nivel gerencial” (Molina García, 2012, p. 2). Así pues, la apertura económica forzó a las organizaciones a crear estrategias para modernizarse que se enfoquen hacia la gestión y la organización de la producción y la gestión del recurso humano (Cárdenas, citado por Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2007).

En Colombia en las décadas de los veinte y treinta surgieron las primeras reglamentaciones de carácter laboral como lo fueron el derecho a la sindicalización y a la huelga, la creación de dependencias encargadas de la relación obrero-patronal y el establecimiento del Ministerio de Trabajo, Higiene y Prevención Social. Más tarde, en la década de los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos de otros países, como Japón, se dio prioridad a los planes de mejoramiento continuo, los círculos de participación y los programas de desarrollo organizacional que afectaron el cambio del nombre de departamento de relaciones por el departamento de recursos humanos y el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2007).

Este modelo tuvo una incidencia positivista como lo fue el reconocimiento del capital humano, lo que llevó al departamento de recursos humanos a un nuevo estatus y, por tanto, a las exigencias de la alta gerencia, que espera mejores resultados en la selección y la capacitación del personal y en la generación de estrategias que

permitan aprovechar el potencial de las personas, aumentar la motivación y alcanzar una nueva cultura organizacional.

#### **5.2.1. Selección de personal**

La selección de personal es un proceso que busca encontrar el personal idóneo para ocupar una o varias vacantes que estén disponibles en una empresa; no obstante, no consiste en un proceso sencillo que deba ser sometido a la consideración subjetiva de la persona a cargo de la decisión de contratar o no a uno o varios aspirantes, sino que debe ir más allá, por medio de la consideración de múltiples variables en relación no solo con el perfil profesional de la persona, sino también con otros aspectos, como su estabilidad, y diferentes actitudes y aptitudes que pueden llegar a ser determinantes en cuanto a la idoneidad y la estabilidad del aspirante una vez que se integre a la organización. Además de lo particular del individuo, se deben considerar aspectos más generales de la organización y el entorno en que ella está presente; la globalización, como un fenómeno que afecta la realidad organizacional y el mercado laboral, da lugar a condiciones para que las empresas se encuentren en una posición económica importante, bajo la cual pueden demandar ciertas condiciones esenciales que les permitan optimizar sus objetivos (Beck, 1998). Parte de dichas condiciones es contar con el personal idóneo que contribuya al desarrollo organizacional, por lo que la empresa en su actividad se ve obligada a seleccionar el personal.

Dicho proceso, en resumen, consiste en la elección de individuos que cumplan la cualificación requerida para desempeñar un cargo definido de la mejor manera (Dursun y Ertugrul Karsak, 2010).

Según Schuler y Guldin (1991), cualquier procedimiento de selección de personal consta, de modo aproximado, de tres fases:

1. Elaborar las características psicológicas de los aspirantes a partir del estudio del puesto, 2. Evaluar, ponderar e integrar estas .características con relación a la predicción de los criterios del puesto elegido y 3. Decidir para cada aspirante sobre su idoneidad. La primera, puede considerarse una labor de psicodiagnóstico. Las fases dos y tres son constituyentes de un modelo de decisión. (p. 67).

Por otro lado, se considera una serie de etapas que, de acuerdo con Werther y Davis (2008), comprenden lo siguiente:

- **Descripción y análisis de cargos:** esta etapa responde las preguntas: ¿qué se hace? ¿cuándo se hace? ¿cómo se hace? y ¿por qué se hace? Luego de responderlas se procede a un análisis de la vacante, en el que se detalla lo que requiere el puesto de la persona que posiblemente lo puede ocupar; en este caso se consideran variables como condiciones de trabajo, responsabilidades y requisitos físicos e intelectuales.
- **Análisis del mercado laboral:** por lo general este análisis se realiza de manera interna en su primera etapa y después en forma externa con el fin

de mirar el talento con que cuenta la organización y si es posible ejecutar desplazamientos de personal dentro de la misma (ascensos, promociones, etc.) o si se debe buscar en el mercado laboral una persona que provenga de él, lo que por lo regular es un proceso más complejo y costoso toda vez que se deben considerar muchas más variables e invertir más recursos.

- **Convocatoria:** en este punto se materializa el resultado del análisis anterior para dar lugar a la divulgación de la necesidad de ocupar la vacante disponible en la empresa; al igual que en el paso anterior, se puede ejecutar de manera interna o externa; lo más común es lo primero aunque no siempre ocurre así y se opta por abrir una convocatoria externa desde el principio.
- **Entrevistas:** esta herramienta se constituye en un elemento útil para conocer sobre el aspirante a ocupar el puesto de trabajo; se desarrolla de manera formal como una conversación conducida por el entrevistador, en la que el último se encarga de evaluar, durante la entrevista y después de ella, que la persona en cuestión cumpla los requisitos necesarios para integrarse en la empresa y ejecutar bien su trabajo.
- **Aplicación de pruebas:** esta parte tiene que ver con la aplicación de pruebas psicotécnicas que apuntan a conocer factores determinantes sobre la personalidad de los aspirantes al puesto de trabajo y los rasgos de la

misma que se pueden ajustar o no a la organización, lo que permite tomar una decisión acertada en función de las necesidades del puesto, en particular, y la organización, en general. Se considera que deben ser aplicadas por un profesional que tenga formación en psicología.

- **Elección del empleado:** en esta fase final se decide quién será la persona que se integrará a la organización y que ocupará el puesto disponible; lo que ocurre con frecuencia es que se eligen a los tres mejores aspirantes en términos de su perfil profesional y se remite a la persona encargada de tomar la decisión para que la adopte respecto a quién debe ocupar dicho puesto; lo ideal es que quien decida se pueda basar en un informe que contenga suficiente información para tomar una decisión acertada (Werther y Davis, 2008).

Se debe considerar, además, para el interés de la presente investigación, que el proceso de selección está sometido a una serie de decisiones, lo que de entrada permite visualizar una relación directa entre la selección de personal y la toma de decisiones. En este sentido,

el proceso de selección como proceso de toma de decisiones y de significación, no se puede restringir a una racionalidad descontextualizada; decidir se comprende cómo construir interpretaciones dentro de una historia y un contexto. Por el

contrario, en la selección de personal, se deberá asumir una visión de conjunto que permita situar las actuaciones en el ámbito social...desde el reconocimiento del otro y desde la inclusión de todos en igualdad de oportunidades (Lozano, citado por Peralta, 2006, p.95).

No existe mucha investigación respecto a cómo la manera en que los gerentes combinan la información puede afectar su predicción del desempeño en el trabajo cuando toman la decisión de contratar a alguien, lo cual es desafortunado si se tiene en cuenta que el desempeño profesional es una de las variables más importantes en el comportamiento organizacional y es crítica para el éxito organizacional (Bowen y Ostroff, 2004).

De manera similar, la confianza de una persona en su propio juicio se considera un factor clave en las ciencias cognitivas y de la decisión; al respecto, Pleskac y Bussemeyer (2010) argumentan que la confianza en sí mismo ha sido una medida del rendimiento cognitivo usada para identificar el rendimiento interno de la mente. No obstante, la confianza (o seguridad en sí mismo) no es tomada en cuenta en muchas ocasiones por los investigadores de la toma de decisiones en el proceso de selección de personal. Por ello, en muchas ocasiones, los procesos de selección de personal derivan en una simple elección entre candidatos, en la que la confianza de los gerentes en sus propias decisiones puede estar vinculada con el tipo vacante como también con otras situaciones que tengan lugar en el proceso de selección.

Lo anterior lo examinaron Kausel, Culbertson y Madrid (2016), quienes abordan el concepto de *overconfidence*, que traduce “exceso de confianza” y se define como una creencia injustificada en la exactitud de las propias consideraciones; en este sentido, los autores afirman que quienes están encargados de tomar las decisiones deberían no solo saber sobre los hechos y las relaciones entre diferentes conceptos, sino que también deben entender los límites de su propio conocimiento; por su parte, Russo y Schoemaker, citados por Kausel, Culbertson y Madrid (2016), expresan que el mayor problema del exceso de confianza es el “metaconocimiento”, que explican como el hecho de estar consciente de lo que se sabe o conoce y de lo que no. Por otro lado, se argumenta que una falta de metaconocimiento o una extrema confianza en sí mismo están vinculadas con un gran riesgo que puede tener repercusiones en muchos y diferentes resultados producto de una decisión. En este sentido, es importante considerar no solo las diferentes variables respecto al aspirante que influyen a la hora de tomar decisiones durante el proceso de selección de personal, sino que se deben mirar con cuidado aquellos factores de influencia que se derivan de la persona que está a cargo de tomar la decisión de contratación, pues también debe cumplir ciertas condiciones que garanticen su propia idoneidad para tomar la decisión.

Algunas empresas adoptan posiciones estratégicas para elegir al mejor aspirante mediante procesos de selección de carácter riguroso, que por lo común son costosos; no obstante, otras deciden ocupar sus vacantes de manera rápida con base únicamente en las hojas de vida y la información que los aspirantes remiten

en ella; sin embargo, la importancia que deriva de la selección de personal es cada vez mayor y ha abierto puertas para enfoques de toma de decisión más técnicos y analíticos (Dursun y Ertugrul Karsak, 2010).

Con base en lo anterior surgieron ejemplos como lo son el método propuestos por Lian y Wang (1994), que proponen un algoritmo de toma de decisiones multicriterio por medio de un método por escalas; aquí se destaca el uso de las ciencias exactas para tomar decisiones sobre la contratación de manera racional y menos sesgada por la subjetividad propia de quien toma la decisión de contratar a determinado aspirante.

Ertugrul Karsak (2001) también presenta un marco de decisiones multicriterio que se fundamenta en soluciones ideales y no ideales para la selección del aspirante más idóneo para ocupar una vacante. Por su parte, Chen y Cheng (2005) proponen un método diferente para dar solución a los problemas en el sistema de la selección de personal, que usa una categorización por puntaje basada en métricas.

En época más reciente, Güngör, Serhadlioglu y Kesen (2009) proponen un sistema para la selección de personal basado en la aplicación del proceso de jerarquía analítica. Xiuzhi, Xinwang y Jindong (2015) postulan una solución bastante precisa para el método TOPSIS (forma abreviada que se deriva de la expresión en inglés



*technique for order of preference by similarity to ideal solution*, que se suele traducir como técnica para preferencias de ordenamiento por semejanza hacia la solución ideal) y que aplican en un problema de toma de decisiones respecto a la selección de personal en una compañía informática; los autores concluyen que la aplicación de métodos anteriores relacionados con la toma de decisiones multicriterio pueden redundar en pérdida de información y complicar el procesamiento informática de la misma.

La gestión humana y, en particular, el proceso de selección, se constituye, entonces, como un elemento crítico para aumentar la competitividad de las empresas en la economía del conocimiento, en la que el reclutamiento determina la calidad del recurso humano que se adhiere a la empresa (Xiuzhi, Xinwang y Jindong, 2015).

Desde un punto de vista mucho más cualitativo, Thompson y Ahrens (2015) proponen ciertos aspectos básicos a la hora de tomar la decisión de contratar a un aspirante. Sugieren enfocarse en las fortalezas del aspirante en consideración al guiar las preguntas en la entrevista de manera conductual, de modo que el individuo pueda responder con su talento inherente. Resaltan, además, la necesidad de mantenerse al día con las tendencias del mercado laboral de manera que se pueda aplicar un efectivo liderazgo y, después de la contratación, mantener motivado al elegido con base en un respaldo y un empoderamiento adecuados.

### 5.2.2. Teorías de la decisión

En el diario vivir se presentan opciones que condicionan a que el ser humano tenga que decidir por una opción y evitar la otra. Sin embargo, el acto de decidir no solo se limita a la vida diaria: un líder empresarial estará sometido a descartar opciones y elegir las que considere más adecuadas en el contexto de su empresa y del rol que asume.

En ese sentido, Aktouf (2001) hizo referencia a la decisión como “un proceso que pretende transformar una voluntad en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho” (p. 13). De esta manera, decidir pasa a ser una constante elección, en diversas circunstancias y para llegar a acciones específicas. Es la manera de obrar y la evolución de dichas situaciones es lo que se denomina proceso de decisión.

Por otro lado, Blank (1990) de manera escueta, concibe una decisión como la elección realizada entre varias alternativas factibles y que consta de un proceso que se encarga de describir. De manera similar, para Ofstad (2003) citado por Ramírez (2006) “tomar decisiones es hacer un juicio con relación a lo que uno debe hacer en una situación determinada después de haber deliberado sobre algunos cursos alternos de acción” (p. 11).

Así, con base en los autores señalados, se podría plantear que la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, una opción aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica toda una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad elegir hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

### **El proceso de decisión**

El punto de partida para que se produzca la necesidad de tomar una decisión consiste en la consciencia de un problema, luego de la que se vuelve imperativo hacer una elección entre las posibles soluciones, supervisar la situación, hacer las correcciones necesarias y replantear diferentes aspectos respecto a la decisión por tomar, para al fin cambiar las cosas a partir de la decisión elegida. Para ello es importante elaborar un diagnóstico; en este momento hace falta reunir la mayor cantidad posible de información respecto al problema, a su raíz y a los hechos que lo provocaron en el interior y el exterior de la organización (Blank, 1990).

En la construcción de un diagnóstico se deben determinar los objetivos por perseguir con el fin de corregir o mejorar la situación. Como en el caso de la planificación,

estos objetivos deben ser tan precisos como sea posible, así como medibles y verificables. Si las condiciones se prestan, los objetivos también deben ser jerarquizados, distinguidos por orden de prioridad, desde lo más inmediato, lo más parcial, hasta lo más global” (Aktouf, 2001, p. 2).

Un aspecto importante que no se debe dejar a un lado es determinar los criterios que servirán de base para la comparación de las diferentes posibilidades, lo que facilitará tomar medidas de manera más imparcial, de modo tal que se permita abordar la situación problemática particular en forma cuantificable (Aktouf, 2001).

Una vez se hayan tenido en cuenta los aspectos antes descritos se hace necesario inventariar los medios y recursos que se tienen a la mano para alcanzar el o los objetivos que permitirán dar solución al problema por medio de una toma de decisiones acertada (Blank, 1990), lo que permite, además, identificar las limitaciones presentes respecto a la situación toda vez que no es posible tener completa certidumbre; dichas limitaciones pueden tener origen de manera interna o externa a la organización y en diferentes áreas como la financiera, la de talento humano, en materia legal, ambiental, etc. (Blank, 1990).

En la medida en que se logren identificar las limitaciones es posible hacer un análisis de las herramientas y cursos de acción que son factibles para dar solución a la situación en cuestión. En este caso, tanto los criterios definidos como las limitaciones que se evaluaron se tornan útiles para tener en cuenta únicamente

aquellas posibilidades que se direccionan hacia los objetivos planteados respecto a la situación por solucionar. En último lugar, es pertinente optar por la opción que, al tomar en cuenta todos los factores anteriores se considere más beneficiosa para la organización respecto a la situación por solucionar (Aktouf, 2001).

### **Tipos de decisión**

Las decisiones se pueden clasificar en tres grupos: estratégicas, administrativas y corrientes o cotidianas, y en dos tipos secundarios: programadas o no programadas. A continuación se presentan las definiciones correspondientes.

- **La decisión estratégica:** en este grupo se encuentran aquellas decisiones que se consideran en la esfera estratégica de la organización, que tienen un gran impacto, comprometen direccionamientos globales y afectan diversas áreas, estructuras y funciones. Este tipo de decisiones tiene relación directa con las metas organizacionales (Mintzberg, 1982).
- **La decisión administrativa:** en este grupo se encuentran aquellas decisiones que contemplan una estructura o función a la vez. Su finalidad es garantizar que se cuente con los recursos o medios y que se usen de manera

que dicha gestión contribuya al logro de metas específicas, que se diseñan para alcanzar las organizacionales (Mintzberg, 1982).

- **La decisión corriente:** este tipo de decisión está focalizado en un área específica y tiene límites bien definidos. Se orienta al corto plazo y su fin es garantizar el alcance de metas de carácter operativo; no tiene el alcance suficiente para modificar la estructura organizacional y por lo general la toma el personal operativo que se encuentra cercano a la ejecución de tareas específicas (Mintzberg, 1982).
- **La decisión programada:** se encuentra en cada nivel de la organización y consiste en la aplicación de procesos que son comunes y se ejecutan de manera rutinaria. Dado que se trata de decisiones que se toman a diario en la organización, sus cursos de acción están preestablecidos y definidos y se asume poco riesgo al incurrir en una decisión de este tipo (Simon, 1974).
- **La decisión no programada:** en contraste con la anterior, la decisión no programada aborda las eventualidades, lo que no se espera que ocurra en la operación rutinaria y surge en mayor medida que se escala en la jerarquía organizacional (Simon, 1974).

### **5.2.3. La toma de decisiones en el contexto organizacional**

Son diversos los modelos que han surgido desde que la organización se concibe como un ente organizado y sistémico; a continuación se presentan algunos que respecto a la toma de decisiones los teóricos de la administración han propuesto.

- **Modelo de racionalidad económica:** es el primer ensayo en el que se intentó presentar en forma de modelo el proceso de toma de decisiones. Se basa en dos hipótesis: primera, supone que las personas poseen racionalidad económica, que existe cuando las personas tratan de maximizar los logros, y segunda, conjetura que las personas tratan de maximizar los logros en forma ordenada y lógica (Blank, 1990).
- **Modelo de racionalidad limitada:** a diferencia del de la racionalidad económica, supone que las personas, aunque quisieran encontrar la solución óptima, no la pueden obtener y se contentan con una satisfactoria debido a que no tienen toda la información necesaria y, además, poseen capacidades imperfectas para poder procesar toda la información (Aktouf, 2001).
- **Modelo de Mintzberg:** Mintzberg (1989) describe un modelo para tomar decisiones estratégicas en la alta gerencia; para él, lo estratégico es importante en términos de las acciones realizadas, los recursos que se han comprometido y los precedentes que se han fijado con anterioridad.

Ahora bien, el interés primordial de la presente investigación está en centrarse sobre los factores que intervienen en la toma de decisiones en los procesos de selección

de personal. Para lograr conceptualizar lo anterior en forma eficaz se desarrollan a continuación los factores incidentes, de manera general y con posterioridad en relación con los procesos de selección de personal.

## **Liderazgo**

La literatura en relación con el liderazgo en las organizaciones tiende a dividir el mismo en dos categorías, que están en contraste una de la otra: las de un enfoque autoritario y las de uno de respaldo. El primero está basado sobre todo en el poder jerárquico frente al empleado y con orientación al castigo mientras que el segundo en mayor medida está más orientado hacia la consideración y la toma de decisiones consultadas y una supervisión general (Almaraz, 2008).

Filey y House, citados por Almaraz (2008), consideran que, en relación con el liderazgo y su influencia en la toma de decisiones, la organización debe cuestionarse si desea un empleado motivado como resultado del respaldo o uno efectivo, aunque la motivación no sea tan alta. Sin embargo, destacan que el liderazgo es efectivo cuando la toma de decisiones no se toma de manera individual, con tiempo y permite involucrar a otras personas.



De lo anterior se desprende la relación directa existente entre el liderazgo y la toma de decisiones en una organización, puesto que, como lo menciona Almaraz (2008),

Una de las actividades más criticadas de los líderes es su participación en el proceso de decisiones. Sus decisiones giran alrededor de las principales funciones que se supone que se espera que desempeñe el liderazgo: definición de objetivos, asignación de recursos para que se logren los fines, defensa de la organización de los ataques externos y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos que viene después de las decisiones finales (p. 96).

### **Conocimiento y dominio de técnicas administrativas**

Según Almaraz (2008), uno de los factores de influencia en la toma de decisiones es la posesión del conocimiento y el dominio de técnicas específicas, todo ello en virtud de que la función que cumple el conocimiento en la época actual es la de provocar eficacia y eficiencia en la producción; además de la íntima relación que tiene con la innovación, la productividad y la competitividad. En ese sentido, la toma de decisiones tiene una relación con el conocimiento para dictar lo que se debe hacer en contextos específicos.

Estudios como el de Mayo (1971), publicado en su versión original en 1945, establecen que a mayor calidad de las relaciones humanas en una organización, mayor es la productividad de sus empleados, mientras que teorías de la administración más modernas como la de Drucker (1997) establecen que las organizaciones que están en continuo aprendizaje tienen mayor capacidad de toma de decisiones efectivas desde el punto de vista estratégico.

### **Conocimiento del negocio y del entorno**

El medio ambiente o entorno de una organización es un factor fundamental en la toma de decisiones, pues ninguna funciona de manera independiente, sino que, muy por el contrario, está en continua relación con los elementos externos y los grupos de interés, tales como sociedad, los clientes, los proveedores, etc. (Almaraz, 2008).

### **Innovación**

Según Almaraz (2008), se han identificado tres conjuntos de variables que estimulan la innovación: la estructura de la organización, su cultura y sus prácticas en materia de recursos humanos. Además de lo anterior hay dos factores relacionados con la innovación en la empresa y son la creatividad y la implantación del cambio. La innovación se da con la combinación de ambas, puesto que la crítica al hecho puesto que la creatividad o idea creativa, unida a la crítica, le permite a la empresa

tomar riesgos y tener la capacidad de tolerar los errores que pueden resultar de los mismos.

### **Sistemas de información**

Por último, Cohen y Asin, citados por Almaraz (2008), conciben los sistemas de información como una unidad de elementos interactuantes con el fin de soportar las actividades de la organización; así, los sistemas de información han evolucionado para permitir que se pueda lograr eficacia en la toma de decisiones a través del rápido procesamiento de datos facilitado por la tecnología y sus avances.

Cabe resaltar, además, el papel de la psicología como facilitadora de diversos procesos en la selección de personal y en la toma de decisiones inherente a dicha actividad; en este sentido, para Navia Núñez (2002) la psicología es tal vez la disciplina que más ha explicado el proceso de toma de decisiones, por cuanto es propio de su objeto de estudio. Para los científicos de esta disciplina el pensamiento consiste en usar procesos simbólicos, que son aquellos que ocurren en la persona basados en su aprendizaje y su experiencia anteriores (Papalia, citada por Navia Núñez, 2002).

Procesos mentales, como lo son la percepción, la memoria y la imaginación, constituyen la base cognitiva por la que los seres humanos se conectan con el

mundo exterior con el fin de permitir el continuo aprendizaje. En ese sentido, Papalia (citada por Navia Núñez, 2002) dice que los conceptos son la base esencial del entendimiento y el objetivo del mismo es combinar y relacionar los conceptos particulares de determinada manera. Con ello se van estableciendo conclusiones, se van comparando con otras ya conocidas y se les da una valoración. En ese proceso aparecen asociaciones que en lo fundamental consisten en la relación de conceptos, imágenes y percepciones entre sí que se actualizan gracias al recuerdo.

Todos los mencionados procesos cognitivos se ponen en funcionamiento para la toma de decisiones, toda vez que para llegar a la acción, es decir, poner en acto la decisión, es imprescindible la puesta en funcionamiento de ellos en la organización, lo que permite la contrastación, el análisis, la pausa, la administración, la estimación y el cálculo (Navia Núñez, 2002).

#### **5.2.4 La toma de decisiones en los procesos de selección de personal**

Es fundamental abordar el proceso de selección de personal y su relación con la toma de decisiones en los contextos organizacionales para los fines de la presente investigación. En primera instancia, se destaca que entre las aportaciones de la psicología al proceso de selección de personal está la aplicación [de-de instrumentos criterios científicos](#), como tests [oy](#) pruebas psicotécnicas, que facilitan el proceso de toma de decisiones respecto a la contratación de personal, de forma que sea más ordenado y racional (De Haro García, 1997). [Sin embargo, es importante anotar que](#)

se debe tener especial cuidado con la aplicación de dichos instrumentos, toda vez que estos fueron contruidos para la intervención clínica, en términos de la relación paciente-terapeuta, así las cosas, la información que se recopila para la selección de personal debe estar mediada por la condición misma del candidato y la prueba a utilizar.

Sin embargo, dicho autor advierte que no basta con elegir en forma correcta los métodos de evaluación que sean adecuados y válidos, sino que hay que saber también cómo utilizar las informaciones proporcionadas para adoptar una decisión, es decir, cómo se pasa de la recolección de la información, a la interpretación contextualizada de los datos para la ~~pertinentes a la toma~~ posterior toma de la decisión.

Para tales fines existen dos dimensiones del aporte de la psicología, que sirven en diversos momentos a la selección de personal: a la hora de reunir las informaciones procedentes de los métodos seguidos para tomar una decisión se puede realizar una síntesis clínica o se puede recurrir a un método psicométrico.

Levy (citado por De Haro García, 1997) expone que:

la síntesis clínica, implica que un experto saque su conclusión personal a partir del conocimiento del conjunto del dossier y el método psicométrico se basa en una formulación matemática destinada a tener en cuenta de la manera más eficaz posible los diferentes elementos de la decisión (p. 35).

## **Modelo de decisión clínica**

El modelo individual heurístico, también conocido como modelo de juicio clínico, contiene reglas implícitas de integración de la información, evaluación, ponderación y, por último, toma de decisiones. Este modelo pronostica la actuación en el trabajo a través de predicciones clínicas.

La predicción clínica puede dividirse en la puramente clínica y la semiclínica, dependiendo del grado de estructura que se emplee a la hora de recoger y combinar los datos (Greuter, 1989, citado por De Haro García, 1997, p. 11). La predicción clínica pura utiliza el juicio subjetivo, tanto en la recolección como en la combinación de los datos. La predicción semiclínica se basa en una recolección de datos en forma objetiva y una combinación subjetiva (Roe, 1983). Además, hay métodos mezclados (por ejemplo: usar la entrevista que utiliza datos recogidos de modo subjetivo y tests puntuados de manera objetiva).

## **El modelo psicométrico**

El modelo estadístico (psicométrico) consiste en una serie de reglas explícitas normativas de asignación de un solicitante a un trabajo, tarea, entrenamiento, etc.; con base en datos de solicitantes previos se evalúan dichas reglas en forma

empírica mediante la maximización de las asignaciones verdaderas y la minimización de las falsas. Se consideran "más científicos", u objetivos, al estar fundamentados en una análisis estadístico de los datos sobre los candidatos.

Se puede ver, entonces, cómo la toma de decisiones y el proceso de selección de personal son dos elementos en relación constante, cuya conexión en conjunto debe continuar siendo estudiada con el fin de hallar un equilibrio que beneficie tanto a los candidatos como a la organización, con procesos que sean cada vez más justos, menos sesgados, de tal forma que a la final permita encontrar la persona idónea para la vacante, a la vez que se mantiene el aspecto humano de las empresas y se garantiza, a su turno, que la competitividad permanezca, tanto en el empleado nuevo como en la organización.

## **6. Diseño metodológico**

### **6.1. Tipo de estudio**

De acuerdo con el objetivo general, el presente estudio es de carácter descriptivo, se ubica en un marco temporal transversal, pues se realiza la recolección de información en momentos concretos, por medio de la aplicación de un cuestionario a los diez administradores de los puntos de venta directo, ~~lo que implica que la muestra iguala a la población, toda vez que existen diez de ellos~~teniendo en cuenta que el cuestionario fue aplicado al total de la población se trata de un censo. . Con ~~dicho el~~ cuestionario ~~diseñado~~ se busca indagar sobre los factores determinantes que tiene en cuenta la población estudiada en la toma de decisiones para seleccionar a un aspirante.

De acuerdo con el tratamiento que se les dio a los datos, se llevó a cabo una investigación de corte cualitativo, que “enfatisa el aspecto individual, holístico y dinámico de la experiencia humana y trata de capturar la comprensión del todo” (Vivar, Arantzamendi, López y Gordo Luis, 2010, p. 283). Se trata, entonces, de un estudio que aborda el tema con un enfoque epistemológico desde la perspectiva de la subjetividad y la experiencia propia de la ~~población~~muestra estudiada, del que se obtuvieron datos ligados con las condiciones particulares de este grupo de estudio~~de la muestra estudiada~~ (Strauss y Corbin, 2002).

## 6.2 Fuentes de información



La investigación se desarrolló con el grupo de administradores de los puntos de venta de la empresa Incolmotos Yamaha S. A., conformado por diez personas, hombres y mujeres entre los 28 y 47 años de edad con un tiempo de antigüedad en la compañía de más de cinco años. Otras de las características de este grupo de empleados es que son profesionales de diferentes ramas del conocimiento que tienen a cargo la administración general de los puntos de venta, que cumplen los indicadores de ventas, la administración de los recursos físicos y la autonomía de decisiones con respecto al personal a cargo.

En la estructura organizacional tienen un nivel de jefes, pero su función se asemeja a la de un gerente de punto de venta.

Una segunda fuente estuvo constituida por la observación participante de la autora del presente estudio, en su labor de coordinadora de selección, en la que tiene la oportunidad de observar de cerca cuáles son los factores que influyen en la toma de decisiones, pues está encargada de ejecutar el proceso hasta el momento de remitir la terna de aspirantes al gerente de gestión humana y al presidente de la compañía, quienes toman la decisión final de contratación.

### **6.3 Instrumento**

Si se tiene en cuenta el grado de análisis para captar factores en la toma de decisiones en los procesos de selección de personal del mencionado grupo de estudio, la primera técnica que se llevó a cabo fue la aplicación de un cuestionario que se estructuró a partir de las siguientes categorías de rastreo: perfil administrativo, teorías del liderazgo empresarial y conocimientos administrativos, del negocio y del entorno, prácticas en el proceso de selección, factores personales que intervienen en el proceso de decisión, factores organizacionales que intervienen en el mismo, factores facilitadores en los procesos de selección de personal, factores obstaculizadores en los referidos y mejora y eficiencia de procesos de selección.

En una segunda instancia, para reforzar la información obtenida a partir de la encuesta se usó la observación participante para corroborar los datos obtenidos y realizar un análisis más preciso de la situación que se presenta en la organización.

**Tabla 1. Categorías de rastreo utilizadas en la elaboración del instrumento de indagación**

<b>Objetivos</b>	<b>Categorías y dimensiones de rastreo de la información y análisis de datos</b>
<p>Analizar el perfil actual que tienen los administradores de los puntos de venta con base en cargo actual, liderazgo y conocimientos administrativos y del negocio y del entorno</p>	<p>-Perfil administrativo</p> <p>-Teorías del liderazgo empresarial</p> <p>-Conocimientos administrativos, del negocio y del entorno</p>
<p>Caracterizar las prácticas que llevan a cabo los administradores en el proceso de selección de personal en los puntos de venta</p>	<p>-Prácticas en el proceso de selección</p>
<p>Determinar los factores que intervienen en los procesos decisorios que toman en consideración los administradores ante los diferentes perfiles de candidatos</p>	<p>-Factores que intervienen en el proceso de decisión</p> <p>-Perfiles de candidatos según cargos</p>
<p>Proponer una correcta aplicación del procedimiento establecido por la empresa para la selección de personal,</p>	<p>-Protocolos procedimentales para la toma de decisión en procesos de selección</p>

que les permita mejorar y hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores	-Mejora y eficiencia de procesos de selección
---	---

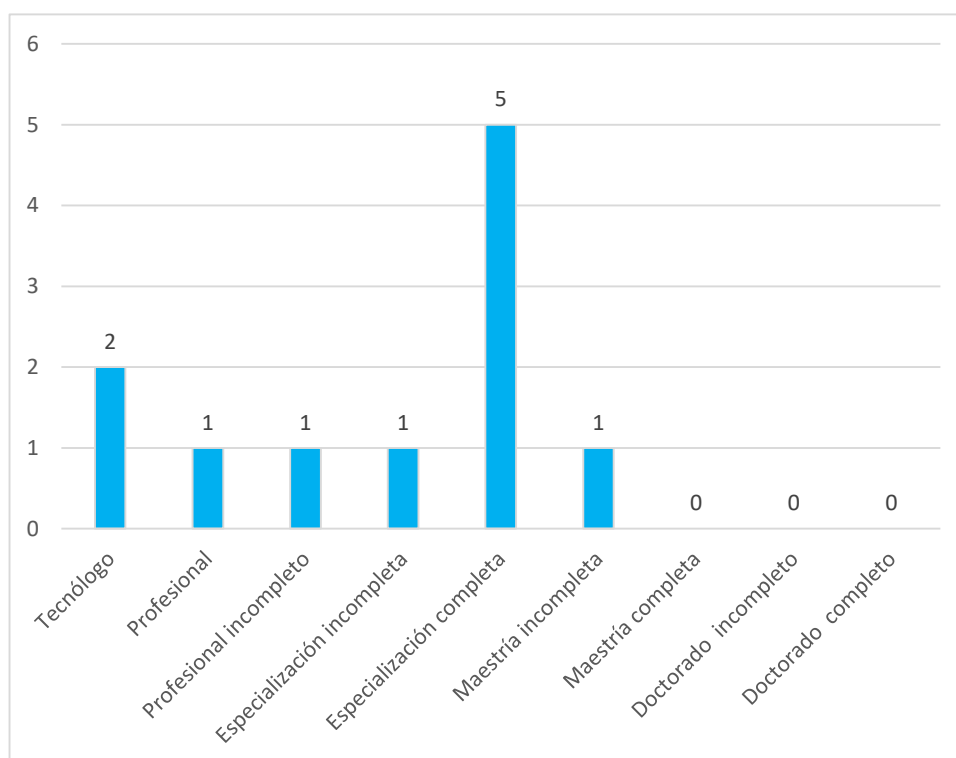
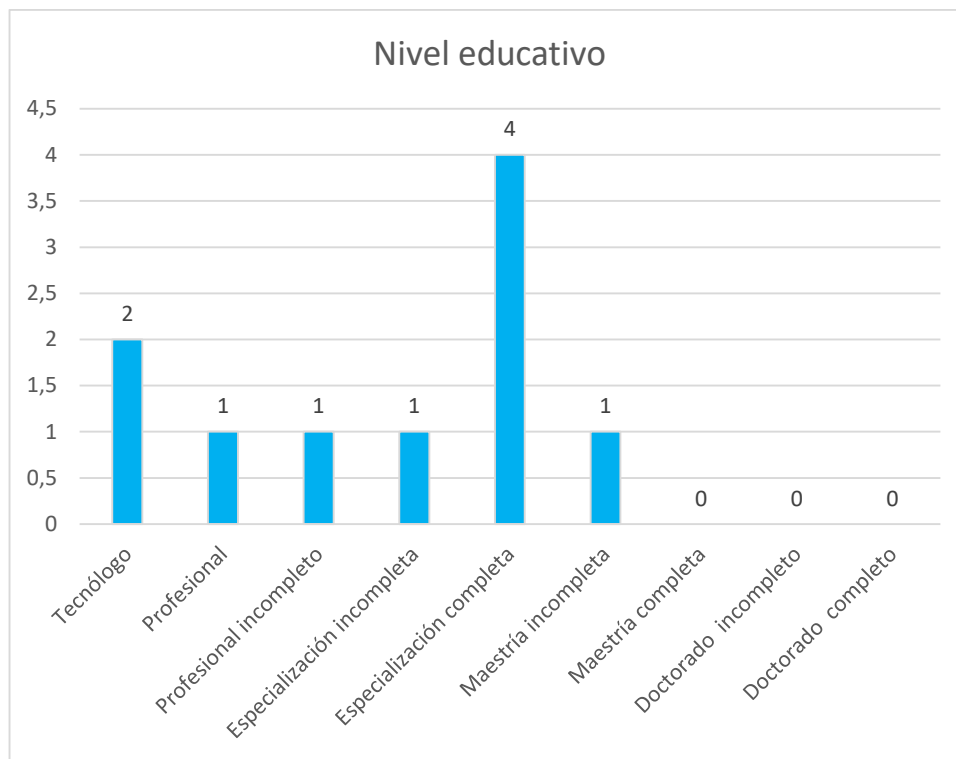
Fuente: elaboración propia

## 7. Análisis y discusión de resultados

Los resultados que se dan a conocer a continuación son la evidencia del cumplimiento de los objetivos, tanto del general como de los específicos que se plantearon en este proyecto de investigación.

Los administradores de los puntos de venta de Incolmotos Yamaha encuestados poseen en su mayoría un nivel de formación de especialización, puesto que se abarcó en dicha categoría la mitad de la muestra; el resto posee una formación dispersa de tecnólogos y profesionales y solo uno cursa una maestría. Un asunto por resaltar es su experiencia en áreas administrativas, pues el 80% de los encuestados posee más de cinco años de experiencia en dicho tipo de cargo, mientras que los restantes tienen entre menos de un año y tres años.

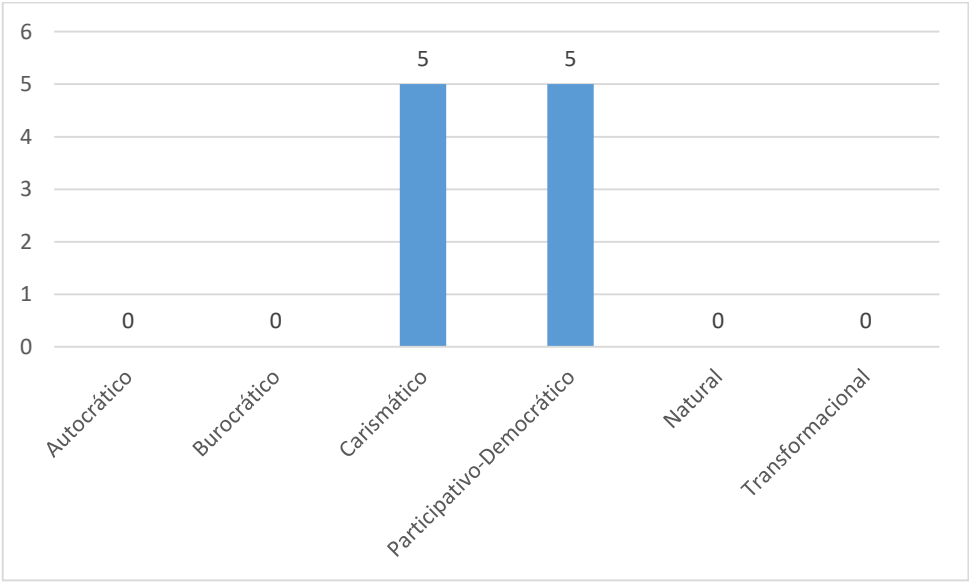
#### **Gráfica 1. Nivel educativo de administradores de puntos de venta**



Fuente: elaboración propia con base en encuesta a administradores

A pesar de que los administradores en su mayoría poseen una buena experiencia en el área administrativa, el 60% de los encuestados no posee experiencia previa en la selección de personal y el 40% restante la tiene entre uno y diez años.

**Gráfica 2. Estilos de liderazgo**



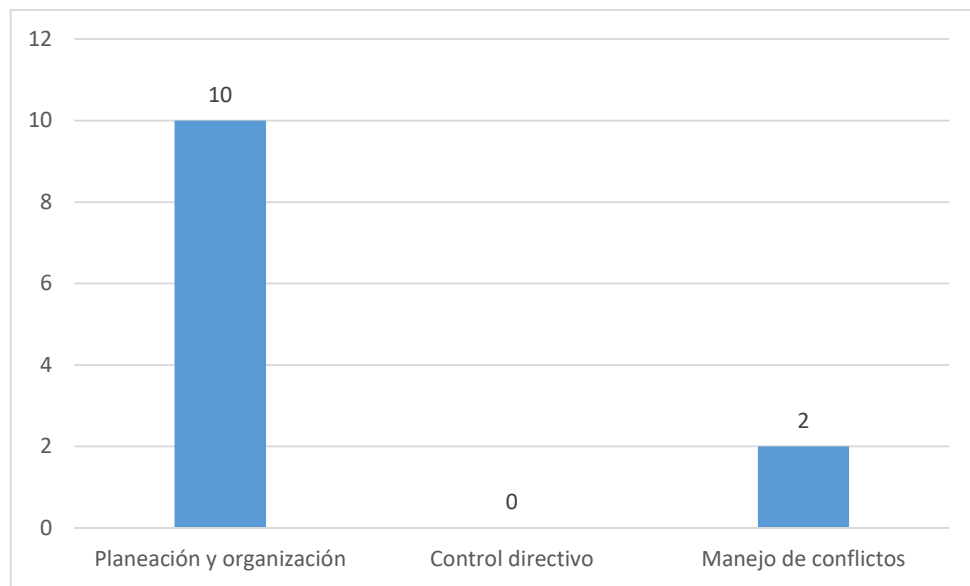
Fuente: elaboración propia con base en encuesta a administradores

Respecto al liderazgo, la totalidad de los administradores encuestados le otorgan importancia al mismo como habilidad para realizar una selección de personal adecuada. Se evidenció que el 50% de los encuestados prefieren aplicar un liderazgo carismático, mientras que la otra mitad prefiere el participativo. Con base en el liderazgo por el cual los administradores encuestados se inclinan, el 40% de ellos consideran que su estilo de liderazgo incide de manera determinante en la ejecución del proceso y el 60% restante opina que incide mas no es determinante en el proceso mencionado.

Al retomar el aspecto de los conocimientos administrativos, el 50% de los administradores encuestados estima que es importante que el aspirante a ocupar un puesto en la compañía los posea, sin importar cuál sea el mismo. El 50% restante considera que depende del puesto en que se vaya a desempeñar el aspirante. Respecto a los conocimientos administrativos que más valoran los administradores encuestados, se considera que planeación y la organización son los más importantes; además, se encontró que el manejo de conflictos es una habilidad importante solo para el 20% de los encuestados.

### **Gráfica 3. Conocimientos administrativos**





Fuente: elaboración propia con base en encuesta a administradores

En cuanto a la experiencia en relación con el cargo por ocupar, el 80% de los administradores encuestados considera que es importante que el candidato posea un conocimiento general de la compañía y el restante 20% piensa que no es importante. Por otro lado, el 50% otorga relevancia a la experiencia en relación directa con el cargo por desempeñar, mientras que la otra mitad considera que dicho aspecto, si bien incide, no determina la elección del candidato.

Las prácticas de selección usadas por administradores de punto de venta encuestados se resumen a continuación:

**Tabla 2. Caracterización de prácticas de selección de personal de los administradores de punto de venta**

<p>1. Preselección de candidatos: analizar las hojas de vida que se ajusten al perfil requerido. 2. Entrevistas; indago sobre su entorno familiar, formación, experiencia laboral y qué espera encontrar en nuestra compañía y en su cargo, de acuerdo con la veracidad de la información y el resultado de la entrevista. 3. Pruebas técnicas si se requieren 4. Remito candidato al departamento de recursos humanos para iniciar proceso de ingreso o contratación</p>
<p>1. Realizo una preselección de hojas de vida dependiendo del perfil, la experiencia y el nivel de conocimiento o estudios realizados que tengan que ver con el cargo. 2. Realizo una entrevista para corroborar la información, conocer a la persona, tener una leve idea de su comportamiento, trato de romper el hielo y darle confianza. 3. Escojo tres opciones que se acerquen y apliquen. 4. Se realizan pruebas</p>
<p>1. Se seleccionan las hojas de vida. 2. Se citan a entrevistas. 3. Los candidatos que más se ajustan al perfil y a los que les fue bien en la entrevista son entrevistados también por el gerente de la división. 4. Los candidatos preseleccionados por el gerente se pasan a recursos humanos con las respectivas pruebas psicotécnicas aplicadas. 5. Recursos humanos realiza verificación, referenciación y ya nos da su visto bueno y persona apta para ser contratada</p>
<p>1. Recopilación las hojas de vida de los candidatos 2. Filtro que hace seguimiento de los requisitos del cargo y los conocimientos necesarios para</p>

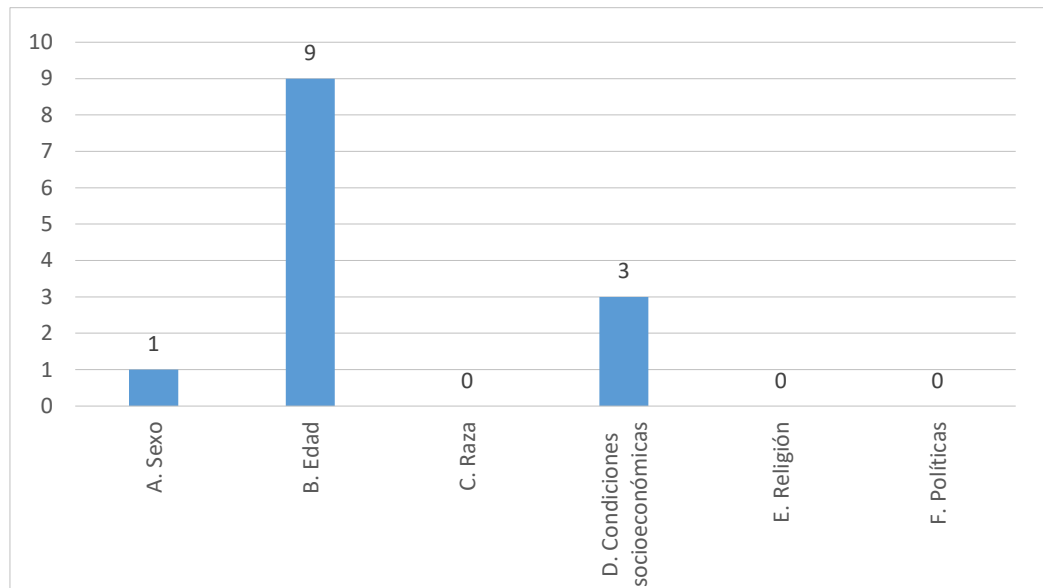
desempeñarlos, 3. Entrevistas a los candidatos elegidos en el primer filtro, de las que surge el segundo filtro. Dependiendo de los candidatos entrevistados que pasan el segundo filtro se realizan pruebas psicotécnicas y demás entrevistas requeridas por la compañía (entrevista con la jefe de recursos humanos y el presidente de la empresa)
1. Selecciono varios candidatos basado en las hojas de vida, veo estudios, logros y experiencia laboral. 2. De ahí determino los opcionales y les llamo para entrevista. 3. En la entrevista personal realizo preguntas puntuales que determinen su experiencia y labores desempeñadas. 4. Evalúo algunos aspectos de su vida familiar y personal para poder determinar su estabilidad y algo que pueda captar de sus planes a largo plazo. 5. Selección de dos candidatos y me apoyo en el departamento de recursos humanos de la empresa para pruebas y demás
1. Explicar muy bien en el anuncio de prensa los requisitos fundamentales para el cargo. 2. Revisar bien las hojas de vida mediante la comparación del perfil solicitado con el ofrecido. 3. Entrevista y pruebas. 4. Verificación de antecedentes. 5. Selección
1. Perfil requerido por la empresa, competencias organizacionales y adaptación al puesto de trabajo
Buscar un ambiente tranquilo para que el entrevistado se ponga cómodo, la presentación personal es importante, el lenguaje corporal, la composición de la familia, las capacidades organizacionales, etc. Indago al entrevistado desde el

momento que salió de la secundaria hasta la fecha de la entrevista. Reviso los gestos y la forma como expresa cada situación
1. Reclutamiento hojas de vida. 2. Clasificación de candidatos y entrevistas. 3. Pruebas psicotécnicas. 4. Resultados de las pruebas. 5. Análisis de seguridad y documentación. 6. Vinculación
1. Se debe tener claro el perfil de cargo, dónde se va a desempeñar, las funciones por realizar y cuáles competencias debe tener el aspirante. 2. Se realiza un reclutamiento o selección de hojas de vida de las personas que cumplan dichos perfiles. 3. Se realiza la entrevista correspondiente a todos los candidatos para conocer y observar su forma de expresarse, su actitud, para tratar de saber más sobre el candidato, con posterioridad se escogen los tres candidatos más idóneos y luego se les aplican las pruebas psicotécnicas; además, si son cargos prácticos (por ejemplo: técnico o cajero) se le realiza una prueba práctica. 4. Por último, a través del área de recursos humanos se evalúan los resultados y se escoge el candidato

Fuente: elaboración propia con base en respuestas dadas por encuestados

Para los administradores encuestados los factores respecto al candidato que cobran más relevancia no son los mismos; el 40% considera que lo más importante para tener en cuenta son los aspectos intelectuales, otro 40% le da importancia al ámbito organizacional y el restante piensa que lo que más importa son los aspectos personales del candidato.

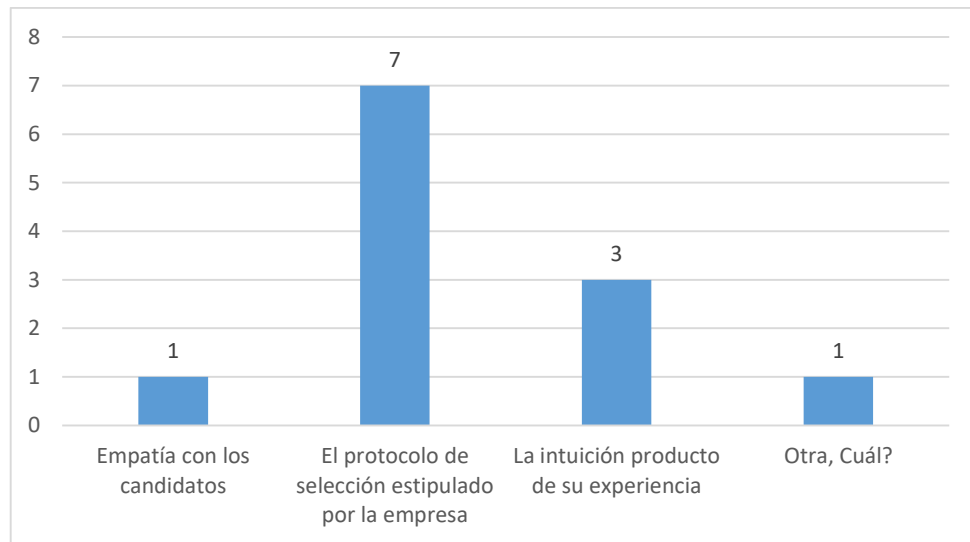
**Gráfica 4. Factores de mayor importancia para ocupar un cargo según administradores**



Fuente: elaboración propia con base en encuesta a administradores

Dice mucho de la sociedad en la que se está que la edad sea el criterio más relevante para ocupar un cargo; fuera de ello, como segundo criterio más importante están las condiciones socioeconómicas. Ninguno de los aspectos refleja las capacidades de una persona para laborar en una compañía. Todo lo anterior a pesar de que los administradores de puntos de venta afirman que para reducir el sesgo en su juicio se apoyan un 60% en el perfil requerido para el cargo y un 20% en asesoría de la psicóloga de la empresa y el uso de la racionalidad, en su orden.

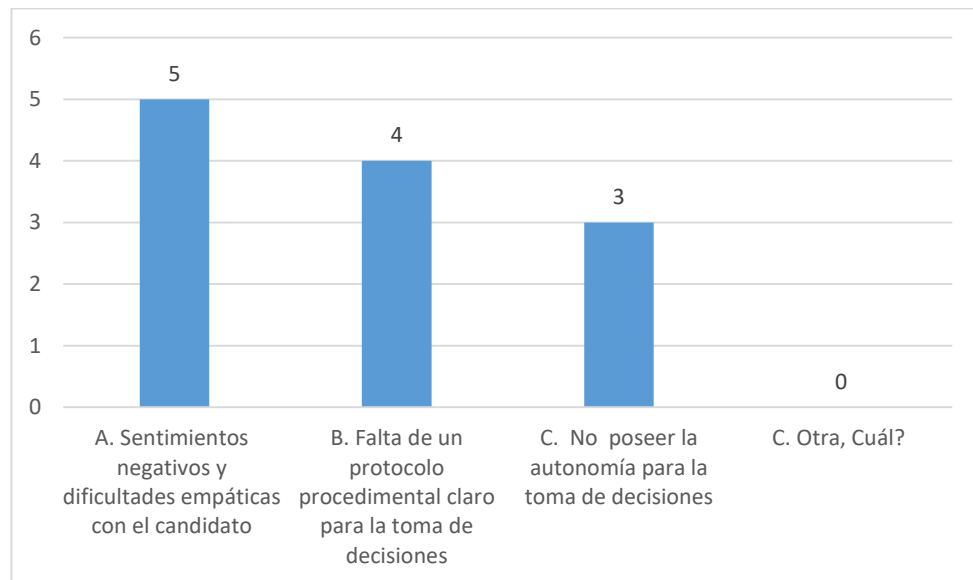
**Gráfica 5. Factores facilitadores**



Fuente: elaboración propia con base en encuesta a administradores

Con base en la encuesta aplicada se pudieron identificar algunos factores facilitadores para la toma de decisiones en el proceso de selección de personal; el 10% de los encuestados considera que la empatía hacia los candidatos facilita el proceso, una minoría mayor (30%) piensa que dicho factor es la intuición y la mayoría (80%) piensa que el mismo es el protocolo de selección estipulado por la compañía. En contraste, surgieron algunos factores obstaculizadores, a saber: el 50% de los encuestados considera que los sentimientos negativos y la falta de empatía son el mayor obstáculo en la toma de la decisión de contratación; por otro lado, el 40% piensa que la falta de un protocolo claro puede ser un gran obstáculo y el resto opina que no poseer autonomía en la toma de decisiones puede afectar dicho proceso.

**Grafica 6. Factores obstaculizadores**



Fuente: elaboración propia con base en encuesta a administradores

Con base en la información recogida a partir de las encuestas y la observación directa que se pudo aplicar por parte de la autora de la presente investigación, se puedan sugerir diferentes aspectos por mejorar en la empresa Incolmotos Yamaha como los siguientes:

Se torna importante un proceso de retroalimentación, que no siempre se da, pues ocurre que en algunas ocasiones no se deja saber al administrador, por parte del departamento de gestión humana, cuáles fueron los factores definitivos que incidieron en la decisión de contratación. La retroalimentación facilitaría que el administrador, como encargado de una selección inicial, pueda pulir sus habilidades de decisión con base en los errores cometidos, lo que no solo le permitirá que su

toma de decisiones sea más asertiva, sino que el proceso se perfeccionará en función de las necesidades específicas, no solo de la organización en general, sino también de las condiciones específicas de cada punto de venta.

Uno de los asuntos que se pudieron identificar como críticos fue la disponibilidad de candidatos; en la organización no se cuenta con una base de datos amplia que permita estudiar variedad de opciones de manera que se logre abarcar una mayor cantidad de posibilidades que, a su vez, redunde en una selección de individuos idóneos; hace falta, entonces, ampliar el alcance de los puntos de venta en sus procesos de convocatoria de manera que se pueda llegar al aspirante ideal y él pueda participar en el proceso.

Un asunto clave que se debe tener en cuenta en el proceso de selección de personal es la comunicación. Una comunicación clara y concisa facilita una toma de decisiones acertada. En algunos comentarios realizados por los administradores se pudo evidenciar que es un aspecto que a veces falla; sería importante, en consecuencia, establecer mecanismos y protocolos que faciliten la comunicación de manera rápida, clara y concreta; si el mencionado aspecto se mejora se podrá llegar con más facilidad a la escogencia de un candidato ideal.

Una observación que debe aplicarse no solo en la compañía estudiada, sino en todas las organizaciones, consiste en la capacitación; se evidenció, con base en las respuestas dadas por los encuestados y la observación directa, que hace falta en la



empresa capacitación respecto al proceso de selección; es inapropiado que los administradores no conozcan a fondo en qué consiste un proceso de ese tipo y la adecuada manera de ejecutarlo y que lo apliquen con base en la reducida experiencia que tengan al respecto. Un conocimiento adecuado de dicho proceso no solo facilita que se elija al candidato ideal, sino que también se lograría mayor eficiencia en tiempos y procedimientos; de modo adicional a lo expuesto, la intuición, que es una herramienta usada con amplitud en el proceso de selección y en cualquier proceso de toma de decisiones, no estará refinada si el administrador no conoce los mecanismos adecuados que debe seguir, pues un protocolo general no sería suficiente para saber cómo proceder en situaciones imprevistas.

Aunque por lo general se aplican pruebas psicotécnicas [a cargo de la psicóloga vinculada a la organización \(para este caso quien realiza esta investigación\)](#), se evidenció que en uno de los puntos de venta no se aplican. El administrador respectivo considera que son importantes con el fin de visualizar lo que la entrevista no permite percibir del aspirante, lo que está de acuerdo con lo que la teoría plantea al respecto; lo anterior sugiere que se hace necesario estandarizar los procesos de selección de personal en la organización; se podría, incluso, pensar en un plan que abarque una capacitación para el personal involucrado en el proceso de selección en los diferentes puntos de venta, de manera que se pueda ejecutar en forma adecuada dicho proceso.

Algunos comentarios planteados en la encuesta sugieren que hace falta una mejor estructuración del proceso de selección: “Hacer un mayor acompañamiento y

formación en los protocolos enfocados al proceso de selección, de tal manera que con mayor argumento y conocimiento se pueden tomar mejores decisiones al momento de seleccionar el personal” (administrador punto de venta, encuesta 1). Es importante no dejar solo al administrador en el proceso de selección; se debe asignar un equipo experto que lo acompañe y pueda apoyarlo de manera que se haga la selección ideal. Lo anterior lo ratifica otro administrador, que menciona la necesidad de que el psicólogo esté presente en la entrevista. Es fundamental que sea un profesional competente quien realice la entrevista y, sobre todo, las pruebas psicotécnicas; si un psicólogo no está a cargo de dichas funciones, la posibilidad de identificar aspectos desfavorecedores para la empresa o debilidades que hagan no idóneo al aspirante son mayores.

Cabe resaltar que aunque se pudieron identificar diversos aspectos por mejorar, muchos de los administradores consideran que el proceso de selección en la compañía se ejecuta de manera adecuada; la opinión de la mayoría es unánime en cuanto a que el proceso de selección es idóneo. Valdría la pena preguntarse si ello es resultado de un empirismo por parte de los administradores porque, con base en su desconocimiento del tema, se genera una conformidad respecto al proceso de selección, o si en realidad el proceso de selección se está aplicando de manera adecuada en la organización estudiada.

## **8. Conclusiones**

- En la actualidad las áreas de talento humano se consideran aliados muy importantes en la estrategia de las empresas. Una manera de aprovechar este talento es a través de un proceso de selección de personal ecuánime, que permita una toma de decisión más satisfactoria para el candidato y para la organización. En función de ello, darle el lugar que se merece al área de talento humano no solo permite reconocer la importante labor de quienes están allí involucrados, sino que, además, contribuye al fortalecimiento de dicha área como central y fundamental en toda organización, toda vez que

su funcionamiento afecta de manera directa al resto de la organización porque la permea como una totalidad.

- Si se tiene en cuenta el carácter subjetivo del proceso de selección de personal es muy importante continuar la búsqueda de herramientas, estrategias y procesos que permitan una reducción en la emotividad propia de dicho proceso de modo que, además, permita que su resultado sea confiable, de manera que se logre una mejor predicción en cuanto al futuro desempeño del candidato como también de su ajuste a la organización. Vale la pena aclarar que no todas las herramientas son pertinentes para todas las empresas, lo que realza la importancia no solo de identificar cuáles herramientas son pertinentes para los procesos de selección en la empresa Incolmos Yamaha, sino también de entender que el proceso de selección y de toma de decisiones deben ajustarse a la medida en que las condiciones propias de la compañía lo permitan, con el fin de garantizar que la apropiación de ambos sistemas se dé de manera natural, a la vez que se pueda entender en qué consiste y cómo debe ser ejecutado.
- Durante el proceso de selección, basarse en las competencias más que en lo que el candidato deja ver a partir de la subjetividad propia de quien juzga contribuirá a una optimización en la toma de decisiones con el propósito de lograr una decisión mucho más certera y que permita satisfacer las necesidades de personal de la organización.

- En la empresa Incolmotos Yamaha se han realizado valiosos esfuerzos para aplicar un proceso de selección de personal que permita lograr procesos de toma de decisión eficientes que deriven en la elección del personal idóneo; no obstante, se enfrenta un camino por recorrer con búsquedas a la mejora constante, que incluye capacitación de los administradores y mejoras en los canales de comunicación, las fuentes de reclutamiento, las pruebas psicotécnicas y el mejoramiento en sistemas de información, entre otros aspectos.
  
- Así como en la compañía estudiada se pudieron evidenciar los vacíos mencionados, en la teoría se hace necesario ahondar en la concepción del proceso de selección de personal como una toma de decisiones en sí, lo que quiere decir que el mismo se pueda comprender como un proceso que apunta a la toma de decisión traducida en la escogencia de un candidato idóneo. Como todo proceso, requiere entradas y salidas, necesita insumos de información, evaluación, entrevistas y pruebas que sean aplicadas en forma correcta, con rigurosidad profesional y la seriedad necesarias. Además, requiere un resultado que se traduciría en una decisión exitosa con base en el personaje más idóneo, pero, más allá de eso, implica un aprendizaje como producto del proceso que sirva de retroalimentación para que se vaya perfeccionando en la práctica.

- La toma de decisiones es, entonces, una herramienta fundamental para la selección de personal que también debe pulirse. Entender la manera en que ella funciona, adoptar modelos de tomas de decisión que se ajusten a las necesidades específicas de la organización y otorgar la importancia pertinente a las decisiones de acuerdo con el nivel de responsabilidad son mecanismos que no solo aumentarán la eficiencia en el proceso de selección de personal, sino que, además, contribuirán a una mejora global en la empresa.
  
- La humanización en la toma de decisiones es un aspecto que no se debe ignorar; si bien se busca cada vez mayor precisión con el fin de lograr una toma de decisiones acertada y conveniente para la compañía, no se debe olvidar que, en especial en el área de selección de personal, se están gestionando personas, que tienen diversas formas de pensar y se pueden sentir halagadas o insultadas en diferentes situaciones. Es importante mantener un equilibrio entre la eficiencia corporativa y la importancia que se les dé a los candidatos como seres humanos, porque son, en última instancia, quienes pueden dar existencia o no a dicha eficiencia.

## **9. Sugerencias y recomendaciones**

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación en la compañía Incolmotos Yamaha se detectaron diferentes fortalezas, como también áreas de oportunidad respecto al proceso de selección y cómo influye la toma de decisión en el mismo. Con el fin de buscar la calidad y el fortalecimiento de la organización respecto a dicho proceso, visto como pilar en la estrategia del talento humano, se sugiere lo siguiente:

1. Se recomienda el acompañamiento de un profesional en psicología o una empresa que permita la evaluación de los candidatos en cada punto de venta fuera de Medellín. De no ser posible este recurso, es necesario optimizar los canales de comunicación con la líder que se tiene en la casa matriz.
2. Se recomienda modificar los perfiles de los cargos, con inclusión de las competencias por niveles de cargo, con el fin de que sean más claros al momento de evaluar los candidatos en las diferentes vacantes de la compañía.
3. Se sugiere implementar un formato de entrevista, con pautas claras y definidas, que permita estandarizar la valoración de los candidatos en las entrevistas.
4. Se recomienda capacitar a los administradores y demás jefes de la compañía en técnicas y metodologías de selección de personal.
5. Se sugiere mantener actualizado el banco de hojas de vida que se tiene en la empresa y compartirlo con los administradores de los puntos de venta para que ellos tengan, de primera mano, la posibilidad de realizar las consultas de las mismas.



6. Se recomienda la adquisición de nuevas herramientas en pruebas y metodologías que permitan la evaluación de los candidatos de acuerdo con el nivel de cargo y las competencias esperadas para los diferentes vacantes que ofrece la compañía.
7. Por último, se sugiere que la organización Incolmotos Yamaha opte por instaurar un modelo de gestión por competencias que conduzca a evidenciar una acertada administración de personal y que combine importantes efectos sobre la toma de decisiones en la selección de personal, lo cual es la clave para el funcionamiento competitivo de la Compañía.

## REFERENCIAS

Acosta Acevedo, R. O. (2014). *Pertinencia y efectividad en la aplicación de pruebas de confiabilidad en cargos críticos*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Subdirección de Postgrados, Especialización en Administración de la Seguridad, trabajo de grado. Recuperado el 5 de mayo de 2015, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13459/1/Pertinencia%20y>

%20efectividad%20en%20la%20aplicaci%3b3n%20de%20pruebas%20de%20confiabilidad%20en%20cargos%20cr%3%adticos.pdf

Almaraz, I. (2008). *Factores que intervienen en la toma de decisiones dentro de las organizaciones*. México: Centro Universitario de Querétaro.

Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.

Barth Lalinde, N, y Montoya Piedrahíta, J. (2010). *La incidencia de la selección de personal en la conformación de equipos de alto desempeño a nivel empresarial*. Envigado: Escuela de Ingeniería de Antioquia, trabajo de grado de Ingeniería Administrativa. Recuperado el 6 de junio de 2015, de: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1564/1/ADMO0596.pdf>

Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Buenos Aires: Paidós.

Blank, L (1990). *Administración de organizaciones*. Cali: Centro Editorial de la Universidad del Valle.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.

Calderón Hernández G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). *La gestión humana en Colombia características y tendencias de la práctica y la investigación*. Colombia. Cali: Estudios Gerenciales, 23(103), 39-64.

Castillo Pérez, G. V. (2013). *El levantamiento del perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal del Hotel "Embassy" de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, trabajo de grado de Psicología Industrial. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6882/1/FCHE-PSI-46.pdf>

Castro Rozo, F. E. (2013). Indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en inteligencia de negocios. *Tecnología, Investigación y Academia (TIA)*, 2(1), 81-89.

~~Change Americas (2015, mayo). Cambio en las organizaciones. Una perspectiva desde lo humano. Safety Work Latin America, 8, 15-19.~~

Chen, L. S., & Cheng, C. H. (2005). Selecting IS personnel use fuzzy GDSS based on metric distance method. *European Journal of Operational Research*, 160(3), 803-820.

Cuyanguillo Pillajo, L. A. (2013). *El proceso de selección de personal y su impacto en la productividad laboral en la empresa KARITEX de la Ciudad de Pelileo*.

Ambato: Universidad de Ambato, trabajo de Investigación previo a la obtención del título de ingeniera de empresas. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de:

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3320/1/31%20o.e..pdf>

Daza, A. (2011). *Selección de personal aplicable a la unidad de gestión general del Ministerio de Defensa Nacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Subdirección de Postgrados, Especialización en Administración de la Seguridad, trabajo de grado. Recuperado el 5 de septiembre de 2015, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3685/2/DazaAdriana2011.pdf>

De Ansorena Cao, Á. (1996). *Casos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos*. Barcelona: Paidós Ibérica.

De Haro García, J. M. (1997). Modelos de tomas de decisiones en selección de personal: una revisión. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13(1), 11-22.

Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresario innovador*. Madrid: Apóstrofe.

Dursun, M., & Ertugrul Karsak, E. (2010). A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4324-4330.

Ertugrul Karsak, E. E. (2001). Personnel selection using a fuzzy MCDM approach based on ideal and anti-ideal solutions. *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, 507, 393-402.

Flórez, E. P. (2015, febrero-marzo). ¿Cómo lograr la efectividad en el proceso de selección? Bogotá: Elección Confiable. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de: <http://www.eleccionconfiable.com/index.php/articulos-de-interes/94-nota-2>

~~García García, E. (2007). Teoría de la mente y las ciencias cognitivas. En E. Feyto~~

Grande, L. (Ed.). *Nuevas perspectivas científicas y filosóficas sobre el ser humano* (pp.17-54). Madrid. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 30 de junio de 2016, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=435008>

González, A. (2007, 17 de marzo). Componentes del modelo de motivación y gestión del talento humano. *Talento y Liderazgo Consultores* (blog). Recuperado el 30 de junio de 2016, de: <http://talentoyliderazgoconsultores.blogspot.com.co/2007/03/componentes-del-modelo-de-motivacin-y.html>

~~González, R. (2014, junio). Ganando la guerra del talento. *Ascort*, 8(12), 28-30~~

Guillén, M. F. (1996). Arte, cultura y organización: la influencia de Ortega y Gasset en la élite empresarial española. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 74, 115-126.

Gunnar, N., & Sandberg C. (1993) Organizing work for health quality and effectiveness. *Joint Industrial Safety Council*, 5-9

Güngör, Z., Serhadlioglu, G., & Kesen, S. E. (2009). A fuzzy AHP approach to personnel selection problem. *Applied Soft Computing*, 9(2), 641-646.

~~Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill interamericana de México.~~

Hernández Sánchez, B. Y. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *Ad-Administer*, 14, 137-160.

Kausel, E. E., Culberston, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: when and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 27-44.

Liang, G.-S., & Wang, M.-J. J. (1994). Personnel selection using fuzzy MCDM algorithm. *European Journal of Operational Research*, 78(1), 22-33.

Mayo, E. (1971). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

[Mintzberg 1989 “Sobre Administración: Al Interior de nuestro extraño mundo de las Organizaciones”](#)

Molina García, M. G. (2012). *Análisis de competencias laborales a nivel gerencial en el sector automotriz*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 72(2), 24-41.

Mora, C. y Otros. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 4ta Edición. México, EDIT. McGrawHill, p.74.

Muñoz Martínez, R., y Rodríguez Muñoz, S. (2005). *La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial*. *Ingeniería Industrial*, 26(1), 18-24.

Murillo Monares, L. (2014). *Análisis de las emociones que experimentan los examinados en procesos de selección de personal mediante una prueba psicofisiológica forense*. Cali: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Subdirección de Postgrados, Especialización en Administración de la Seguridad, trabajo de grado. Recuperado el 23 de julio de 2015, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13715/2/ENSAYO%20DE%20GRADO%20LEONARDO%20MURILLO%20MONARES%2005012015.pdf>

Navia Núñez, M. (2002). *El proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras*. Barranquilla: Universidad del Norte, Especialización en Mercadeo, trabajo de grado.

Orozco Mateus, L. F. (2014). *Propuesta de mejoramiento sobre el manejo y uso de las pruebas psicotécnicas que se aplican en las bases de operación de Weatherford para procesos de selección de personal*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Administración de Empresas, trabajo de grado. Recuperado el 25 de junio de 2015, de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/14840/OrozcoMateusLinaFernanda2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Ortega Moreno, D. H., & Morales Vinueza, S. G. (2008). *Investigación del proceso de selección de personal en las PYMES del sector Florícola del Cantón Latacunga y propuesta de uno nuevo*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército, Maestría en Gestión de Empresas, mención Pequeñas y Medianas Empresas, trabajo de grado. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yOTmBMY7zV0J:repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/4635%3Flocale-attribute%3Dde+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Otálora Fajardo, D. (2013). *Elaboración del modelo para la selección de un proveedor de la prueba de inteligencia emocional basada en la toma de decisiones racional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Administración de Empresas, trabajo de grado. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10700/OtaloraFajardoDaniela2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oviedo Ariza, A. C. (2009). *Modelo fuzzy para el proceso de selección de personal aplicado en la organización SERDAN S. A.* Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Peralta Gómez, M. C. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección

de personal. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1), 87-97.

Pleskac, T. J., & Busemeyer, J. R. (2010). Two-stage dynamic signal detection: a theory of choice, decision time, and confidence. *Psychological Review*, 117(3), 864-901.

Rafoso Pomar, S., y Santana Arroyo, S. (2012). Precisiones en el estado actual de la selección de capital humano en bibliotecas universitarias de Cuba. *Ciencias de la Información*, 43(3), 15-22.

Ramírez, A. R. (2006). Representaciones de la toma de decisiones en las organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 10(11), 5-23.

Rodríguez Rodríguez, L. C. (2014). *Importancia de la inducción y tendencia de fuentes de reclutamiento*. Bogotá: Universidad del Rosario, Administración de Negocios Internacionales, trabajo de grado. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8720/1026274987-2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ruano Gómez, J. (2014). *La selección de personal en las organizaciones: externa vs interna. Nuevas tendencias*. Valladolid: Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, trabajo de grado en

Administración y Dirección de Empresas. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>

Sánchez Herrera, B., Montoya R., I. A., y Montoya R, L. A. (2011). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*, 23(48), 43-54.

Schuler, H., & Guldin, A. (1991). Methodological issues in personnel selection research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 213-264.

Simon, H. A. (1974). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia y Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.

Thompson, H., & Ahrens, L. (2015). Identifying talent in your selection decisions. *Nurse Leader*, 13(4), 48-51.

Vivar, C. G., Arantzamendi, M., López-Dicastillo, O., y Gordo Luis, C. (2010). La teoría fundamentada como metodología de investigación cualitativa en Enfermería. *Index de Enfermería Digital*, 19(4), 283-288. Recuperado el 28

de abril de 2016, de: <http://www.index-f.com/index-enfermeria/v19n4/7175r.php>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*, 6ª ed. México: McGraw-Hill.

~~Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.~~

Xiuzhi, S., Xinwang, L., & Jindong, Q. (2015). An analytical solution to fuzzy TOPSIS and its application in personnel selection for knowledge-intensive enterprise. *Applied Soft Computing*, 30,190-204.

Zapata Cantor, D. K. (2014). *La innovación como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia. Recuperado el 9 de septiembre de 2016, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12253/1/Ensayo%20VF.pdf>

Zuluaga Vallejo, G. L. (2014). *Las entrevistas en la selección de personal para guardas de seguridad de empresas privadas*. Cali: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, Subdirección de Postgrados, Especialización en Administración de la Seguridad (Cali), trabajo de grado. Recuperado el 24 de septiembre de 2016,

de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13724/2/LAS%20ENTREVISTAS%20EN%20LA%20SELECCI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20PARA%20GUARDAS%20DE%20SEGURIDAD%20DE%20EMPRESAS%20PRIVADAS..pdf>

## ANEXO

### CUESTIONARIO TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Cuestionario No. \_\_\_\_\_

*A continuación usted encontrará una serie de preguntas que tienen como propósito identificar algunas de sus opiniones respecto a la toma de decisiones en la selección de personal. Le solicitamos cordialmente responder de manera sincera, pues no se trata de una evaluación sino de una mera indagación con propósitos académicos e investigativos. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración en el diligenciamiento de este instrumento.*

<b>A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
A1. Género: 1. Mas <input type="checkbox"/> 2. Fem. <input type="checkbox"/>
A2. Edad ____ años
A3. Cargo que ocupa actualmente en la empresa: _____
A4. Antigüedad en el cargo: ____ años
A5. Antigüedad en la empresa: ____ años
A6. Nivel educativo máximo actual alcanzado:  1. Tecnólogo <input type="checkbox"/> 2. Profesional <input type="checkbox"/> 3. Especialización incompleta <input type="checkbox"/> 4. Especialización completa <input type="checkbox"/> 5. Maestría incompleta <input type="checkbox"/> 6. Maestría completa <input type="checkbox"/> 7. Doctorado incompleto <input type="checkbox"/> 8. Doctorado completo <input type="checkbox"/>
A7. Experiencia en áreas administrativas, con manejo de personal.

Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/> 3 años <input type="checkbox"/> 4 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/>
A8. Experiencia previa en selección de personal Sin experiencia previa <input type="checkbox"/> Experiencia _____ años

## B. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

**Asertividad:** Suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

**Competencias:** Son las habilidades, saberes y destrezas que se integran de manera efectiva en el desempeño, producto de la formación y la experiencia permitiendo al individuo transformar, incidir y hacer frente a los retos que se presenten en el desempeño laboral.

**Conocimientos administrativos:** Hace referencia a la organización de documentos, gestión y tramitación de procesos de la organización, archivo de documentos, responde de manera directa a un superior teniendo que estar al tanto de gran parte de los asuntos del área a la que pertenece.

**Factores Intelectuales:** Se refiere a las que usamos para realizar actividades mentales como las numéricas, comprensión verbal, memoria, velocidad perceptual, visualización espacial.

**Factores Organizacionales:** Características del medio ambiente de trabajo que se da por la interacción entre los miembros de la organización reflejo de las características personales y organizacionales

**Factores Personales:** Características individuales como valores, intereses, actitudes que se determinan por el ambiente familiar, social y cultural e inciden en el desarrollo de la personalidad.

**Liderazgo:** Conjunto de habilidades gerenciales que contribuyen a la toma de decisiones, aportan ideas, gestionan, motivan, convocan y promueven cambios a nivel administrativo o inciden favorablemente en su equipo de trabajo.

**Selección de Personal:** Acción de elegir dentro de varios candidatos siguiendo unos parámetros y condiciones para ocupar un cargo o vacante dentro de una compañía

**Toma de Decisiones:** Proceso de elegir una opción entre varias para dar solución a un problema actual o futuro, o forma de resolver una situación dada en diferentes contextos.

Teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Para usted es importante el liderazgo en la selección de personal?

- A. Es importante
- B. No es importante
- C. Incide pero no es importante

2. ¿Con cuál de estos tipos del liderazgo se identifica usted?

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_ E \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Autocrático	Burocrático	Carismático	Participativo-Democrático	Natural	Transformacional
Se caracteriza por la toma de decisiones individuales, apoyadas en el cargo, sin tener en cuenta la opinión de otras personas. A veces ni siquiera en beneficio de la Compañía, sino de la persona que ocupa el mismo cargo.	Se rige por lo que ya está establecido siguiendo fielmente una ruta.	Con calidad humana que logra incidir fuertemente en los demás, generando satisfacción y que el grupo de trabajo se sienta cómodo.	Consulta y evalúa las opiniones de los demás para la toma de decisiones.	Posee características de liderazgo, de consulta y participación, pero su figura no está reconocida formalmente.	Anteponen las necesidades del grupo a las propias, agrega valor a las decisiones tomadas.

3. ¿Después de haberse identificado con uno de los tipos de liderazgo enunciado anteriormente, en qué medida considera que usted incide en la selección del personal?

- A. Determinante
- B. Incide, pero no determina
- C. No incide en lo absoluto



4. ¿Es importante para usted que el candidato posea conocimientos administrativos para ocupar el cargo?

- A. Es importante
- B. No es importante
- C. Depende del puesto de trabajo a ocupar

5. ¿Teniendo en cuenta la respuesta anterior cuáles de los siguientes conocimientos administrativos valora al momento de tomar una decisión en relación a un candidato?

- A. Planeación y organización
- B. Control directivo
- C. Manejo de conflictos
- D. Otra \_\_\_\_\_

6. De acuerdo a su respuesta explique por qué eligió esa opción.

---

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿Es importante que el candidato tenga un conocimiento general de la compañía a la hora de ser elegido?

- A. Si es importante
- B. No es importante
- C. Es indiferente

8. ¿Es relevante para usted la experiencia que tiene el candidato con relación al cargo a ocupar?

- A. Determinante
- B. Incide, pero no determina
- C. No, Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué protocolo usa usted para la elección de un candidato? Explique.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**10.** ¿Según su experiencia, cuál cree usted que son los factores más relevantes en el proceso de selección de personal?

- A. Personales
- B. Organizacionales
- C. Intelectuales
- D. Otra, Cuál? \_\_\_\_\_

**11.** De los siguientes factores que intervienen en los procesos de selección de personal, ¿Cuáles de estos estereotipos considera son de mayor relevancia en el cargo?

- A. Sexo
- B. Edad
- C. Raza
- D. Condiciones socioeconómicas
- E. Religión
- F. Políticas
- ¿Por qué?

---

---

---

**12.** ¿Cuál de los siguientes enunciados usted toma en cuenta para ser asertivo en el proceso de selección de personal, sin sesgarse por los estereotipos?

- A. Perfil requerido en el cargo
- B. Apoyarse en la psicóloga de la empresa
- C. Hacer uso de la racionalidad para alcanzar objetividad
- D. Otro, Cuál? \_\_\_\_\_

**13.** ¿Qué cualidades considera que requiere el candidato para adaptarse a la organización?

---

---

---

---

**14.** De los siguientes factores cuáles considera usted que son facilitadores de la toma de decisiones en la selección de personal de esta Compañía?

- A. Empatía con los candidatos  
B. El protocolo de selección estipulado por la empresa  
C. La intuición producto de su experiencia  
D. Otra, Cuál? \_\_\_\_\_

**15.** De los siguientes factores cuáles considera usted que son obstaculizadores en la toma de decisión?

- A. Sentimientos negativos y dificultades empáticas con el candidato  
B. Falta de un protocolo procedimental claro para la toma de decisiones  
C. No poseer la autonomía para la toma de decisiones  
C. Otra, Cuál? \_\_\_\_\_

¿Qué sugerencias le haría usted al área de Talento Humano de la Compañía para una eficaz toma de decisión en la selección de personal?

[illegible]